

مراجع إدارة الأعمال

إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية

دكتور غاطف محمد عبد السيد

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة القاهرة

الطبعة الثامنة

١٩٧٩

مراجع إدارة الأعمال



إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية

دكتور غاطف محمد عبيد

استاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة القاهرة

الطبعة الثامنة

١٩٧٩

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة الكتاب

أعد هذا الكتاب ليكون مرجعا لطلاب العلم والممارسين في مجال إدارة الافراد والعلاقات الانسانية . ويعطى الكاتب اهتماما خاصا لادوات التحليل للمعلومات المتاحة عن الافراد لتوجيه الادارة نحو قرارات أفضل .

يعتقد الكاتب ان ما تحقق في هذا المجال منذ ان ظهرت ادارة الافراد كفرع من فروع المعرفة ، يقتصر على مجموعة من الادوات والانظمة يرجى من استخدامها أن توفر للعامل ظروفًا أفضل للعمل . وأن نحصل من العامل على أداء أفضل . غير أن نتائج التطبيق تتوقف دائما على حسن استخدام هذه الادوات وعلى الاطار العام الذى تفرضه ظروف المجتمع وسياسات الدولة وتشريعات العمل واستعداد الادارة لاتخاذ القرارات السليمة مهما كانت الاخطار المترتبة عليها .

وتختلف هذه النطبعة عن سابقتها في اضافة الكثير من الامثلة العملية ، والتطبيقات والاسئلة في نهاية كل موضوع . كذلك تعطى اهتمام خاص لاستخدامات الدراسات التحليلية للانتاجية ، كيفية وضع معدلات الاداء ، الاشكال المختلفة لانظمة الأجور في مصر ، أنظمة ربط الأجر بالانتاج .

ولمجد حرص المؤلف على أن تكون الامثلة والنماذج نابعة من البيئة العربية وممثلة لمواقف تتعرض لها الادارة واختيارات موجودة أمامها . حتى يعطى القارئ فكرة واضحة عن ظروف التطبيق في الواقع العربي المعاصر .

ان الانسان المؤمن بالله وبوطنه ، المحب لعمله ، الخلاق في تفكيره ، المقتنع بواجباته ، الساعى بجهد لتحقيق رزقه هو ضائع التقدم ومؤسس الحضارات عبر التاريخ .

وهذا الكتاب محاولة لتقديم مجموعة من الأدوات التي يمكن استخدامها لاكتشاف وتسخير هذه القدرات . أرجو لهذه المحاولة المتواضعة أن تكون قد ساهمت في فهم هذه الادوات ، واقتناع العاملين في مجال الافراد بإمكانية تطبيقها .

والله ولي التوفيق

أول يناير ١٩٧٩

المؤلف

عاطف عبيد

الجزء الأول

الاصول العلمية لادارة الافراد

الباب الأول

مقدمة

تطور علم ادارة الافراد

ادارة الافراد هي فرع من فروع المعرفة يبحث في الادوات التي يمكن استخدامها للحصول على أداء أفضل من العمال ، وتكلفة أقل للاجور وملحقاتها واستقرار في العلاقات مع العاملين قائم على اقتناع العاملين بأن تقدم المشروع يعود بالخير عليهم في الحاضر والمستقبل . والتفكير في اساليب أفضل لانجاز الاعمال ، بدأ في عهد الفراعنة حيث تمت دراسة أسلوب تقطيع الاحجار ونقلها واستخدامها في البناء وأدخلت عدة تعديلات على اسلوب العامل المسئول عن كل من هذه الاعمال، وتم تدريب العمال على الاساليب الجديدة . ويظهر هذا واضحا من تطور الاداء اثناء بناء كل من الاهرامات الثلاثة الكبرى .

غير ان التسجيل للاسلوب الذي يمكن استخدامه في دراسة العمل وتطوير طريقة ادائه لم يتم الا في مطلع القرن العشرين ، حينما فكر أحد المهندسين الذين يعملون في مصنع للصلب في وضع قواعد يمكن تطبيقها لدراسة كل عمل يؤدي في أى موقع من مواقع الإنتاج . فقد تعلم من استاذ الحساب أثناء دراسته أن هناك أساليباً متنوعة لحل كل نوع من مسائل الحساب ، غير انه يوجد أسلوب واحد هو الأفضل . وفكر في أن الامر قد لا يختلف في مواقع العمل عنه في قاعة الدرس ، فمن الممكن أن يكون لكل عمل أكثر من أسلوب لتنفيذه ، غير أن هناك اسلوبا

منها هو الأفضل ، وقد أستطاع من خلال الملاحظة لبعض العمال اثناء اداءهم للعمل وتسجيل خطوات التنفيذ ، ودراستها ان يطور الكثير من طرق الاداء • ووضع قواعد محددة لدراسة العمل من خلال الملاحظة وتسجيل الخطوات ودراسته سميت بعد ذلك بقواعد دراسة العمل Work Study

وقد قوبلت هذه الاداة الجديدة لدراسة العمل والتي قدمها F. Taylor بكل ترحاب • وبدأ ألفنيون يتهافتون على تطبيقها واستخدام نتائج الدراسة في الوصول الى وضع معدلات الانتاج يتحتم على العمال تحقيقها بمجرد تدريبهم على استخدام الاسلوب المنطور للتنفيذ • ووضعت قواعد لحساب هذه المعدلات حتى يسترشد بها الغير ، وابتكرت الادوات لتسجيل خطوات تنفيذ العمل وحساب مدة التنفيذ بأقل قدر من الخطأ •

وتعرض استخدام هذه الادوات اثناء تطبيقها لهجوم شديد فحquil ان تطوير اسلوب العامل في التنفيذ وتدريبه على استخدام الاسلوب المتطور والزامه بكمية معينة من الناتج بعد تطبيق هذا الاسلوب يؤدي الى معاملة العامل كآلة صماء • غير ان الاستخدام مازال مستمرا ومفيدا من عدة نواحي :

(أ) يساعد هذا النوع من الدراسات على فرض الجدية والانضباط اللازمين •

(ب) يفيد هذا النوع من الدراسات في المراحل الاولى من اقامة الصناعة في اقامة قاعدة اساسية للتعامل بين المشروع والعاملين فيه تتمثل في ان الاساس للاجر والاستمرار في العمل هو اعطاء حد أدنى من الانتاج •

وفي مطلع القرن العشرين أيضا بدأ التفكير في تطوير الاداء في الاعمال المكتبية ، وأنتهت الدراسات الى حتمية وجود تعريف مكتوب لكل وظيفة ثم تحديد مكتوب أيضا لجميع الاعمال التي تفرضها على

شأغلاها • وقدم الباحثون أسلوب لتعريف الوظائف وتسجيل مهامها عرف « بتوصيف الوظائف » Job Description وبمجرد ان تبنت بعض المشروعات هذه الاسلوب وأصبح لديها سجلات منتظمة بمهام الوظائف الموجودة لديها ، أتجه تفكير الباحثين انى استخدام هذه البيانات فى تحديد أنسب المهام لكل مجند • وبمجرد أن انتهت الحرب ، قدم موضوعى لترتيب الوظائف فى أى مشروع • وقدم الباحثون قواعد لاعداد هذا الترتيب واستخدامه فى تحديد الاجور وسميت هذه عندئذ بأساليب « تقييم الوظائف Job Evaluation »

وعندما بدأت الحرب العالمية الاولى برزت أهمية دراسة المامل الانسانى تبعاً لخطورة واتساع المشاكل الانسانية التى واجهتها البلاد المحاربة فى تنظيم جهود المجندين واعدادهم للامال الصالحة حتى لا يحدث تبديد لتلك الجهود • وبدأت القوات المسلحة فى دول الغرب تطبق مجموعة من الاختبارات للجنود لاكتشاف المواهب والصفات التى تحدد أنسب المهام لكل مجند • وبمجرد ان انتهت الحرب ، قدم الباحثون الذين عملوا مع القوات المسلحة فى هذا المجال نتائج دراساتهم وتجاربهم للمشروعات الصناعية ، وبدأ التطبيق فى المشروعات الاقتصادية لمجموعة من الاساليب التى سبق تجربتها فى الاختيار والتعيين Recruitment and Selection

اتجهت الدراسات بعد الحرب العالمية الاولى مباشرة نحو البحث عن قواعد موضوعية للتمييز بين العاملين عند منح الزيادة السنوية فى الاجر ، فيعطى المجد هذه الزيادة ويحرم منها غير المجد • واستقر رأى الباحثين على ان الاساس لمنح الزيادات السنوية او تحديد الاشخاص المرشحين للترقية يجب أن يكون كفاءة أداء العامل أثناء العام • وقد تم فعلاً تصميم نظام مبدئى لقياس الكفاءة خلال العام لكل من العاملين ، ادخلت عليه تعديلات كثيرة فيما بعد وأصبح يسمى بنظام قياس كفاءة العامل Merit rating Plan واصطلح على تسميته فى مصر بنظام

التقارير الدورية او السنوية •

وفي الفترة التالية للحرب أيضا بدأت الدراسات تتجه نحو البحث عن دوافع العمل ، فأجرى Elton Mayo مجموعة من الدراسات حول الدوافع الحقيقية بخلاف الاجر • وأستمرت هذه الدراسات من ١٩٢٤ حتى ١٩٢٩ ، وانتهت الى ان سلوك الفرد أثناء العمل يحكمه تكوينه الشخصي ، والتزاماته قبل المجموعة التي يعمل معها ، وحياته الاسرية. وعرفت هذه الدراسات بالعلاقات الانسانية Human Relations

وكانت الحرب العالمية الثانية من الاحداث الهامة التي ادت الى تعميم البحث والتعمق في تفهم العامل الانساني ، وتطبيق النتائج التي وصلت اليها الدراسات عن السلوك البشرى • وبدأت مجموعات الباحثين في الجامعات الامريكية والاوربية ساسلة من الدراسات تستهدف تحديد تأثير التخصص في عمل معين الاشراف المباشر الدقيق ، والحوافز الجماعية والمشاركة في الارباح والاشتراك في الادارة ، والصفات الاساسية للقيادة الناجحة ، وكيفية الاستفادة من التنظيمات غير الرسمية للعاملين •

واستمرت الدراسات حول سلوك الفرد حتى الان بحيث أصبحت تمثل جانبا هاما من الفكر الادارى يعرف بالعلوم السلوكية ويرجع تصرفات الفرد اثناء العمل وسلوكه الى ثلاث مجموعات من العوامل : العوامل النفسية ، العوامل الاجتماعية ، والعوامل الثقافية فالانسان اثناء العمل يحكمه جانب نفسى يتمثل في تفكيره ودوافعه وقيمه وآراؤه وملامح شخصيته ، وجانب اجتماعى يعكس التزامه قبل الجماعات التي يرتبط بها داخل العمل مثل اصدقائه المقربين أو المجموعة التي يعيش معها عن قرب اثناء يوم العمل ويتجاوب معها كإنسان ، وأخيرا جانب ثقافى يعكس ما حصل عليه من معرفة وما كونه من آراء نتيجة قراءاته •

وفي الفترة التالية للحرب أيضا ظهرت كثير من الابتكارات العلمية

الحديثة فادخلت تعديلات جوهرية على أنواع الآلات والمعدات المستخدمة وعلى أنظمة حفظ المعلومات وتداولها وعلى أنظمة الرقابة على أداء المنفذين ، وكان من الضروري اعداد القائمين بالعمل في المشروعات الاقتصادية لمواجهة هذه التغيرات سواء كانوا عمالا او رؤساء او مديرين ولذلك ظهر لجهاز الافراد في كل مشروع وظيفية جديدة وهى تنمية القدرات او المهارات البشرية man Power Development أو اعداد وتدريب العاملين Induction and Training

تطور ادارة الافراد في مصر

نستطيع ان نميز اربع فترات رئيسية لكل منها سمات مستقلة :

الفترة الاولى تبدأ من الحرب العالمية الاولى وحتى عام ١٩٥٨
والتي كان فيها القطاع الاقتصادى مملوكا في غالبيته للقطاع الخاص وقد ضم هذا القطاع نوعين رئيسيين من المشروعات : (١) مشروعات صغيرة او متوسطة تمتلكها العائلات وتدير علاقاتها مع العمال في اطار من المساومة لمنح القليل للعاملين وأخذ خبر قدر من الناتج ومحاولة التحايل على الالتزامات التى تفرضها التشريعات بالنسبة لظروف العمل وأوقاته • (٢) مشروعات مصرية كبيرة ومملوكة للمؤسسات المالية (شركات بنك مصر) او للدولة ومشروعات أجنبية تمثل فروعاً لمؤسسات عالمية ، وهذه كانت تطبق احدث ما توصلت اليه الدراسات في مجال الافراد من اساليب للاختيار والتعيين ، وتوصيف الوظائف وتقييمها وانظمة الحوافز وبرامج التدريب المستمرة ونظم قياس الكفاءة ، فضلا عن احترامها الكامل لنصوص وروح التشريعات العمالية •

الفترة الثانية تبدأ من ١٩٥٦ وحتى عام ١٩٦٢ ، وهى فترة تميزت بزيادة واضحة في عدد المشروعات الاقتصادية المملوكة للدولة من خلال الانشاء او من خلال تأميم الممتلكات الانجليزية والفرنسية بعد العدوان

الثلاثي على مصر ثَم التأميمات الشاملة • كما تميزت بممارسة نقابات العمال لدور سياسي فعال في تدعيم نظام الحكم واستقراره • وظهر في هذه الفترة صراع خفي بين المديرين الجدد للشركات المؤممة والذين جاءوا اليها بخبرة من العمل الحكومي البحت ويرغبون في نقل هذه الخبرة الى المشروعات التي تسلموها ؛ والمعاونين من رجال الصف الثاني والذي عاصر هذه الشركات منذ انشائها واكتسب خبرة العمل بروح رجل الاعمال الذي يقيس كل شيء بمقياس التكلفة والعائد • وقد حسم هذا الصراع لحساب الفئة الاولى فصدر قانون موحد ينظم علاقة العاملين بالادارة في جميع المشروعات التي تملكها او تساهم فيها الدولة (وهي المشروعات الكبيرة والمتوسطة في معظم القطاعات الاقتصادية) •

الفترة الثالثة تبدأ من ١٩٦٣ وحتى ١٩٧٣ وهذه تميزت بسلسلة من القوانين التي نظمت كافة العلاقات مع العاملين : تعيين ، تدريب ، ترقية ، نقل ، أجور ، استثناء عن الخدمة • ثم سلسلة من التشريعات التي أعطت مكاسب واضحة للعاملين وأهمها ، التأمينات ضد العجز والشيخوخة ، والاشتراك في الأرباح والاشتراك في الإدارة • ولاشك ان هذه انجازات ضخمة ، غير ان الانجاز الاعظم والذي كسان من الضروري ان يتم في نفس الفترة هو تكوين العامل المنضبط ، الحريص على عمله ، الذي يثقاني في الاتقان ، الذي يأخذ بقدر ما يعطى • لقد حاولنا جاهدين أن نرسى مفهوم العامل الذي يحق له أن يعيش مجتمع الرفاهية قبل ان ننشئ هذا المجتمع بتضحيات وجهد العاملين في العمل المستمر لساعات أطول وتفاني في سبيل الانتاج • لقد اقتصر دور ادارة الافراد خلال هذه الفترة على ايجاد الصيغة الملائمة لتنفيذ ما اتت به التشريعات من التزامات تجاه العمال •

ومن حسن الحظ ان مجموعة من الدراسات أعدت بهدف تقييم التجربة خلال السنوات ١٩٦٣ — ١٩٧٣ ، وهي تتفق جميعا على حد أدنى من الحقوق يجب توافرها للعامل : ساعات العمل المحددة ، الحد الأدنى

للأجر ، الأمان من انفصل التعسفى • غير أنها تتفق أيضا على أن أهمنا مهمة جتية وهى أن نبذل جهدا أكبر لاعداد وتوجيه العامل لكى يكون أكثر انتاجا ، وأن نفرض مجموعة القيم الاساسية لمجتمع يسعى الى التقدم وهى الجدية والعمل الشاق والانتقان الكامل •

الفترة الاخيرة تبدأ من ١٩٧٤ وتمتد حتى الان وتتميز بعة ملامح اساسية أهمها : أولا : كانت مصر ومازالت أكبر منتج للعمالة الماهرة فى المنطقة العربية بسبب التقدم النسبى فى عدد السكان والتطور السريع الذى شهدته الزراعة والصناعة خلال القرن العشرين والسبق فى انشاء المرافق الاساسية كالمواصلات والكهرباء والمياه والصرف • وكانت مصر حتى عام ١٩٧٣ أكبر مستخدم لهذه العمالة ، غير أن العرض من المهارات كان أكبر دائما من الطلب وبالتالي بقيت أجور العمالة الماهرة عند مستويات منخفضة إذا قورنت بمثيلاتها فى معظم بلدان العالم • غير أن زيادة الانتاف العام فى الدول العربية البترولية ، خلق طلبا على العمالة الماهرة فى هذه الدول • وبسبب نقص العمالة المحلية لديها ، ارتفعت الأجور الى مستويات تكاد تقارب مستويات الأجور فى الدول الصناعية المتقدمة فى الغرب • ونتيجة لذلك اتجه أصحاب الاعمال الى السوق المصرى بأحثين عن العمال المهرة عارضين هذه الأجور المرتفعة ، وأصبح الأجر يتخذ وفقا لقوى العرض والطلب ليس فى مصر ولكن فى العالم العربى •

وتد ترتب على ذلك زيادة واضحة فى أجور العمال المهرة وصلت فى بعض المهن الى ستة أضعاف ، مما ادى الى ارتفاع تكلفة الأجور لهذا المعدل وبالتالي تكلفة الانتاج • ولعل أوضح الامثلة على ذلك الارتفاع فى تكلفة المتر من المبانى الى أربعة أضعاف ما كان عليه بالرغم من أن تكلفة مواد البناء لم تزد خلال الفترة ما بين ١٩٧٣ - ١٩٧٦ عن ٥٠ فى المائة مما كانت عليه قبل هذه الفترة •

لقد خلق هذا التطور وضعاً جديداً بالنسبة للمشروعات الاقتصادية في مصر ، وأصبحت أمام اختياريين : إما أن تفقد عمالها الماهرة إذا أبقت أجورها على ما هي عليه وبالتالي يتدهور إنتاجها ، أو ترفع الأجور بشكل ظاهري أو خفي (في شكل مكافآت أو ساعات إضافية) لتخلق حافزاً لعمالها على البقاء .

الحل الأمثل والذي بدأنا نفكر فيه مع بعض المنشآت لابد وان يتعرض للجوانب الموضوعية للموقف والتي تتمثل في : نقص العروض من العمال وارتفاع عدد حالات ترك الوظائف للعمل بالخارج ، انخفاض الأجور عن القدر الذي يمكن للعامل قبوله ، بطيء الجهود على المستوى القومي لتعويض النقص في العروض من العمالة الماهرة بسبب حاجة هذه الجهود الى امكانيات مادية لتدعيم مراكز التدريب . الحل في الاجل القصير لابد وأن ينبع من داخل المشروع بالاسراع في انشاء مركز خاص به لتدريب العمالة وتحويل العمالة المعطلة في شكل سعاة حول المكاتب الى عماله منتجة على الآلات ، ثم الربط المباشر للأجور بالانتسرج حتى ترتبط الزيادة في الأجور بزيادة في انتاجية العامل .

ثانياً : بدأت المشروعات المشتركة الجديدة (بين رأس المال المصري والاجنبى) في ممارسة عملها دون أى قيود على الأجور تفرضها لوائح العاملين في الدولة . ونتيجة لاختيارها مجالات مربحة للنشاط تمكنتها من دفع مرتبات عالية ، بدأت تعرض أجور تعادل ثلاث أضعاف الأجور التي تدفع في المشروعات الوطنية وأحياناً وصلت هذه الى عشرة أضعاف . وعلى ذلك تجمعت كل من قوى الطلب المحلي والاجنبى على خلق ظروف تنافسية صعبة أمام الشركات الوطنية .

وقد حاولت بعض الشركات الوطنية مواجهة ذلك من خلال زيادة أجور العاملين فيها بطريق غير مباشر ، الا أن قدرتها على الزيادة كانت محدودة ولا تخلق حافز كافي للابقاء على ما ترغب الابقاء عليه من عماله . وحاول البعض الآخر بشجاعة أن يتحمل من اطار الأجور

المفروض من خلال السماح بزيادة الاجر بلا حدود مع زيادة ما يتحقق من انتاج بواسطة العامل •

ثالثا : انخفاض الاجور الحقيقية للعاملين في الحكومة والقطاع العام بسبب الارتفاع المستمر في اسعار السلع والخدمات بمعدل أكبر من معدل الزيادة في الاجور • وقد صاحب هذا وجود طلب على خدمات العمالة الماهرة وغير الماهرة في القطاع الخاص ، وقد رأى البعض في العمل الحكومي وسيلة للحصول على أعمال اضافية بعد ساعات العمل الرسمية تحقق له الدخل الذى يساعده على مواجهة الارتفاع في الاسعار • لذلك بدأنا نشاهد بشكل واضح العمالة الماهرة تعمل صباحا في المؤسسات الحكومية أو القطاع العام ومساء في مؤسساتها الخاصة أو لدى بعض المشروعات الخاصة التى تحتاج الى خدماتها • ولأنك أن هذا يؤثر حتما على كفاءة الاداء في الوظيفة الدائمة ، اذ يحاول العامل أن يوفر من جهده أثناء النهار ، ليستطيع أن يؤدي العمل الاضافي مساء ، ان الجمع بين عمليتين أصبح القاعدة بدلا من الاستثناء بالنسبة لكثير من الفنيين وأصحاب المهارات ، وسوف تتسع هذه القاعدة طالما ان الاجور الاساسية محدودة وطالما أن هناك طلب على خدمات هؤلاء أثناء أوقات فراغهم من العمل الاصلى •

لقد بدأت هذه الظاهرة في سوق العمل المصرى منذ الحرب العالمية الثانية ، غير أنها كانت قاصرة على الاطباء والمهندسين والمحامين والمحاسبين وأصحاب المهن الحرة ، والذين كانوا يعملون صباحا بالدوائر الحكومية أو الجامعات ومساء في عباداتهم ومكاتبهم الخاصة • غير أنها كانت قاصرة على المهنيين من العاملين في الدوائر الحكومية ولم تمتد للمهنيين العاملين في المشروعات الاقتصادية • ويبدو أن ذلك يرجع الى أن المشروعات الاقتصادية وقتئذ كانت تدفع مرتبات مرتفعة بحيث تضمن التفرغ الكامل للعمل في المشروع • غير ان ظاهرة الجمع بين عمليتين امتدت لتشمل أيضا الفنيين على اختلاف تخصصاتهم والعمالة الماهرة وغير الماهرة •

رابعا : يعاني العاملون أكثر من غيرهم من التدهور الذى طرأ على المرافق الرئيسية وأهمها : المواصلات والخدمات الصحية * فالوصول الى مكان العمل أصبح يحتاج الى وقت ، وجهد يستنزف جزء من قوة العامل وأعضائه ، ويؤثر هذا بلا شك على إنتاجيته * لقد أصبح المطلب الرئيسى الآن للعاملين فى أى مؤسسة هو توفير وسيلة الانتقال الخاصة بالمشروع بسبب عدم القدرة على تحمل غناء الانتقال فى المواصلات العامة *

كل هذه التطورات السابق عرضها تعطى أولويات لمهام إدارة الأفراد فى المشروعات المصرية ، بحيث تكون المهمة الاولى هى اعادة النظر فى نظام الاجور بحيث يضمن بقاء العمالة الماهرة وعدم هجرتها ويحميها من اغراء العمل لساعات أطول بالالتحاق بعمل اضافى بعد ساعات العمل الرسمية * والمهمة الثانية والمرتبطة بالاولى تماما هى وجود تدريب مستمر داخل الشركة لاكتساب مهارات جديدة تعطى دخلا أكبر للشركة بحيث تستطيع أن تمول منه الزيادة فى الاجور المهمة الثالثة ، هى تحسين الخدمات اللازمة لراحة العمال والتي تؤثر على إنتاجيته بشكل مباشر ، على أن يوضع برنامج زمنى لتطوير هذه الخدمات يتوقف على التحسين الذى سيطرأ على الامكانيات المالية للشركة *

أسئلة الباب الاول

السؤال الاول افرا كل من العبارات الاتية بعناية ، ثم ضع امام كل منها كلمة « نعم » او كلمة « لا » حسب موافقتك او رفضك لما جاء فيها ، ثم برر اجابتك بما لا يريد عن سطرين لكل عبارة :

١ — تبحث ادارة الافراد فقط في كيفية الحصول على اداء أفضل من العمال •

٢ — بدأت الدراسات العلمية عن تطوير اداء العامل بعد الحرب العالمية الثانية •

٣ — يطلق على دراسات الاداء Job Description

٤ — لا نحتاج في مشروعاتنا الى وضع معدلات للانجاز يحاسب على أساسها العمال •

٥ — يسمى الاسلوب المستخدم لتعريف الوظائف وتسجيل مهامها « تقييم الوظائف » •

٦ — تطلق على دراسة الوظائف بقصد ترتيبها «توصيف الوظائف»

٧ — نظام قياس الكفاءة للعاملين هو نظام التقارير الدورية •

٨ — تتحكم العوامل النفسية فقط في سلوك العامل اثناء العمل •

٩ — اختلف اسلوب ادارة الافراد في المشروعات المصرية في الفترة من بعد الحرب العالمية الاولى حتى عام ١٩٥٨ باختلاف حجم المشروع وجنسية المالك •

١٠ — طبقت شركات القطاع العام لوائح وقواعد موحدة على العاملين بعد التأمينات مباشرة •

١١ — لم يبذل جهد واضح حتى الان لتكوين العامل الذى يلتزم بقيم معينة في العمل •

١٢ — تفرض ظروف العمل الان في السوق المصرى التزامات محددة على ادارة الافراد •

السؤال الثاني : علم على العبارة الصحيحة من بين العبارات الموجودة في كل من الاتي :

- ١ - يوجد أسلوب واحد فقط لتنفيذ أى عمل •
- يوجد أكثر من أسلوب لتنفيذ أى عمل •
- يوجد أسلوب واحد هو الأفضل لتنفيذ أى عمل •
- ٢ - بدأ التفكير في دراسات الاداء •
- في عهد الفراغة واستمر بعد ذلك حتى الان •
- في عهد الفراغة ، ثم تطور الاسلوب بعد الحرب العالمية الثانية •

- في عهد الفراغة ، ثم تطور الاسلوب في مطلع القرن العشرين •

٣ - توصيف الوظائف Job Evaluation

- تقييم الوظائف Job Description

- دراسة الاداء Merit rating

- الاختيار والتعيين Recruitment and Selection

- العلاقات الانسانية Human Relations

- تنمية المهارات Man power Planning

٤ - طبقت الاساليب المتطورة في ادارة الافراد في

- بعض المشروعات المصرية •

- جميع المشروعات المصرية •

- بعض المشروعات المصرية ذات الطبيعة الخاصة •

٥ - أدت هجرة العمالة الماهرة الى •

- التخفيف من أعباء المشروعات القائمة نتيجة لتضخم العمالة

فيها •

- التخفيف من أعباء المشروعات القائمة نتيجة لنقص الاجور •

- إضافة أعباء على المشروعات القائمة •

- إضافة أعباء ووجود تحديات جديدة يتحتم مواجهتها •

الباب الثاني

طرق قياس الانتاجية

مفهوم الانتاجية ومؤشراتها :

يطلق لفظ الانتاجية على الناتج المحقق من استخدام قدر محدد من الموارد خلال فترة زمنية معينة . وعلى ذلك يمكن القول بأن :

الانتاجية = الناتج خلال فترة زمنية ÷ الموارد المستخدمة خلال نفس الفترة في الوصول الى هذا الناتج .

نحتاج لقياس الانتاجية الى تحديد الفترة التي سيتم عنها القياس . وهذه تتوقف على المدة الموجودة عنها بيانات الانتاج والموارد . فقد تكون هذه عام أو أكثر وقد لا تزيد عن عدة أيام . ومن المفضل دائماً ان يتم القياس لعدة فترات متتالية ومتماثلة حتى يمكن مقارنة النتائج وتتبع التطور في الانتاجية على فترات . فنقيس مثلاً الانتاجية لعامي ١٩٧٧ و ١٩٧٦ ، أو لكل شهر خلال عام ١٩٧٧ .

ويلزمنا ان نحصل على بيانات عن الانتاج الذي تحقق خلال فترة القياس ، وهذه قد تتمثل في مقادير أو قيم أو كليهما معا . فقد تتوافر بيانات عن كمية الانتاج المحقق في مشروع معين خلال فترة (أو فترات) القياس ، ونجد أيضاً معلومات تفصيلية عن قيمة هذا الانتاج . كذلك قد تتوافر المعلومات التي نستطيع ان نستخرج منها القيمة المضافة . ونحتاج الى بيانات تفصيلية عن الموارد التي استخدمت لتحقيق

الناتج خلال فترة القياس . وهذه تتمثل عادة في مجموع الاموال المستثمرة ، عدد العمال وساعات العمل وجملة الاجور المدفوعة ، عدد الآلات وساعات تشغيلها ، كمية المواد المستخدمة وتكالييفها .

اذا توافرت هذه البيانات نستطيع ان نستخدم أكثر من مؤشر للتعبير عن الانتاجية . نبدأ بمؤشر عام وهو انتاجية المشروع خلال فترة القياس ، ثم نستخرج مؤشر لانتاجية كل عنصر من عناصر الانتاج (الاموال المستثمرة ، الآلات ، العمال ، المواد) نتبع ذلك بمؤشر لانتاجية الجنيه من المصروفات الرئيسية (جنيه الاجور وجنيه المواد) .

مثال : مؤشرات الانتاجية

فيما يلي البيانات التي أمكن جمعها من التقارير السنوية التي عرضت على الجمعية العمومية لأحدى الشركات خلال الفترة ما بين عامي ١٩٧٦ ، ١٩٧٧ .

السنين		البيان
١٩٧٦	١٩٧٥	
٣٠٠٠٠٠٠ جنيه	٢٠٠٠٠٠٠ جنيه	قيمة الانتاج السنوي
١٢٠٠٠٠٠ جنيه	١٠٠٠٠٠٠ جنيه	مجموع الاصول
١٥٠ آلة	١٠٠ آلة	عدد الآلات
٥٠٠	٣٠٠	عدد العاملين
		كمية المواد المستخدمة من
١٦٠٠٠٠ طن	١٠٠٠٠٠ طن	الخام الرئيسي
٣٠٠٠٠٠٠ جنيه	١٥٠٠٠٠٠ جنيه	جملة الاجور المدفوعة
١٨٠٠٠٠٠ جنيه	١٠٠٠٠٠٠ جنيه	تكلفة الخامات الرئيسية

المطلوب : -

- (أ) حساب المؤشرات الأساسية للانتاجية عن الاعوام ١٩٧٥ ،
١٩٧٦ مع بيان التغيرات التي حدثت بانخاذ ١٩٧٥ كأساس •
(ب) تحديد نقاط القوة التي يحتاج الى تدعيم أو نقاط الضعف
التي يتطلب الامر دراستها •

الحل

مؤشرات الانتاجية

١٩٧٥ - ١٩٧٦

المؤشر	طريقة الحساب
انتاجية المشروع السنوية	كمية أو قيمة الناتج خلال العام
انتاجية الجنيه المستثمر	كمية أو قيمة الناتج ÷ مجموع الاصول
انتاجية الالة	كمية أو قيمة الناتج ÷ عدد الآلات أو عدد ساعات العمل على الآلات
انتاجية العامل	كمية أو قيمة الناتج ÷ عدد العمال أو عدد ساعات العمل للعمال
انتاجية المواد	كمية أو قيمة الناتج ÷ كمية المواد المستخدمة
انتاجية الجنيه أجور	كمية أو قيمة الناتج ÷ جملة الاجور المدفوعة بما فيها الزايا العينية
انتاجية الجنيه مواد	كمية أو قيمة الناتج ÷ جملة تكلفة المواد

الحل

٢ - مؤشرات الانتاجية

١٩٧٦ - ١٩٧٥

بالجنيه

الرقم القياسى لعام ١٩٧٥ - ١٩٧٦ = ١٠٠	الزيادة أو النقص	١٩٧٦	١٩٧٥	البيان
١٥٠	٣٠٠٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠٠٠	انتاجية المشرع
١٢٥	٥٠	٢٥	٢	انتاجية الجنيه المستثمر
١١١	٦٦٦٦٦	٢٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	انتاجية الآلة
٩٣٧٥	١٢٥	١٨٧٥	٦٦٦٦٦٦	انتاجية العامل
٧٥٠١	(٣٣٣)	١٠	٢٠	انتاجية طن المواد
٨٣	(٣٤)	١٦٦	١٣٣٣	انتاجية الجنيه أجور
			٢	انتاجية الجنيه مواد

(ب) نقاط القوة والضعف :

واضح من الجدول السابق ان نقاط القوة تتمثل فى الزيادات التى طرأت على بعض المؤشرات وهى انتاجية الجنيه المستثمر وانتاجية العامل • ويبدو ان الجهود تبذل لعدم زيادة الاموال المستثمرة وعدد العمال بنفس معدل الزيادة فى الانتاج ، ومن المفيد ان تستمر هذه الجهود ، اذ اننا بذلك نحصل على نتائج اكبر باستخدام موارد اقل عن
ذى قبله •

واضح ايضا ان نقاط الضعف تتمثل فى انخفاض انتاجية الطن من المواد مما يحتم دراسة اسبابه • قد يكون السبب استخدام اصناف اقل جودة من المواد او الاسراف فى استخدامها • وثانى نقاط الضعف تتمثل فى انخفاض انتاجية الجنيه أجور والجنيه مواد مما يعكس ارتفاع فى تكلفه الاجور والمواد الموجودة فى الناتج وبالتالي يؤثر على ربحية الوحدة اذا بقيت اسعار السوق على ما هى عليه •

طرق قياس انتاجية العمال

اوضحنا فى المثال السابق ان انتاجية العامل تقاس بقسمة الناتج المحقق خلال فترة زمنية معينة على عدد العمال الذين اشتركوا فى تحقيق هذا الناتج خلال نفس الفترة • غير ان الطرق المستخدمة فى الحياة العملية متعددة ويتوقف استخدام واحدة منها على طبيعة البيانات المتاحة عن الناتج والجهد الذى يبذل فى تحقيقه •

قبل ان نعرض هذه الطرق بالتفصيل يجب ان نؤكد انها جميعا تتفق على ان انتاجية العامل هى ناتج قسمة ما تحقق من الانتاج خلال فترة القياس على جهد العاملين خلال نفس الفترة • أى أننا سنضع فى البسط دائما ارقام تعبر عن الناتج الذى تحقق وفى المقام ارقام تعبر عن الجهد أو الموارد التى استخدمت فى تحقيق هذا الناتج •

يجب أيضا أن نؤكد أن قياس الانتاجية يتم لفترة زمنية معينة ، ومن المفيد دائما أن نستخرج المؤشرات لعدة فترات حتى يمكن اجراء المقارنات ومعرفة التغير الذى طرأ عليها من فترة الى أخرى • بعبارة اخرى ، حتى نحدد مقدار التقدم أو التأخر الذى طرأ على استخدام الموارد المتاحة لدينا ، لابد من استخراج المؤشرات لعدة فترات زمنية •

يستخدم في قياس الانتاجية طريقة أو أكثر من الطرق الاربعة التى سنعرضها على الصفحات التالية • ويتوقف اختيار أحداها على نوعية البيانات المتاحة وظروف الانتاج (نوعية المنتجات خلال مدة القياس) والهدف الذى نسعى اليه من قياس انتاجية العامل •

الطريقة الاولى - كمية الناتج للعامل في وحدة الزمن

تقاس انتاجية العامل وفقا لهذه الطريقة بعدد الوحدات التى أنتجها خلال المدة المطلوب تحديد الانتاجية خلالها (سنة أو عدة شهور أو شهر أو أسبوع أو يوم أو ساعة) • غير أن الانماط الغالبة هي قياس عدد الوحدات التى أنتجها العامل خلال عام أو فى المتوسط فى اليوم أو فى المتوسط فى الساعة •

وعلى ذلك فإن الانتاجية تحسب وفقا لهذه الطريقة على الوجه الآتى :

انتاجية العامل فى السنة =

= كمية الانتاج خلال العام / عدد العمال فى المتوسط على مدار العام •

أو انتاجية العامل فى اليوم =

= كمية الانتاج خلال فترة القياس

÷ عدد العمال فى المتوسط خلال هذه الفترة × متوسط عدد أيام العمل للعامل •

أو إنتاجية العامل في الساعة =

كمية الانتاج خلال فترة القياس .

عدد العمال في المتوسط خلال هذه الفترة \times متوسط عدد أيام

العمل للعامل \times متوسط عدد ساعات العمل للعامل في اليوم .

واضح مما سبق اننا نحتاج لقياس انتاجية العامل الى البيانات

التالية :

١ - بيانات عدد الوحدات المنتجة خلال فترة القياس .

٢ - بيانات عن عدد العمال وعدد أيام العمل للعامل في المتوسط

ومتوسط عدد ساعات العمل اليومية للعامل خلال فترة القياس .

مثال : تحديد انتاجية العامل باستخدام كمية الناتج

فيما يلي المعلومات التي جمعت عن الانتاج والعمالة في أحد المصانع

خلال العام المنتهى في ٣١ ديسمبر ١٩٧٦ :

١ - ينتج المصنع سلعة واحدة فقط وهي العصير المعبأ .

٢ - الانتاج خلال عام ١٩٧٦ وصل الى ١٢٠,٠٠٠ طن .

٣ - عدد العاملين بالمصنع ١٢٠ عامل .

٤ - متوسط عدد أيام العمل للعامل في السنة ٢٥٠ يوم .

٥ - متوسط عدد ساعات العمل للعامل الواحد في اليوم ٧ ساعات .

المطلوب :

تحديد انتاجية العامل خلال عام ١٩٧٦

الحل

انتاجية العامل في السنة = $١٢٠ \div ١٢٠ = ١٠٠٠$ طن

انتاجية العامل في اليوم = $١٠٠٠ \div ١٢٠ = (٢٥٠ \times ١٢٠)$

= ٣ طن

انتاجية العامل في الساعة = $١٠٠٠ \div ١٢٠ = (٢٥٠ \times ٧)$

= ٠.٥٧ و.طن

وتتميز هذه الطريقة في قياس الانتاجية بالبساطة وبالتالي يسهل شرح النتائج التي توصلنا اليها في حالة مناقشة هذه النتائج مع العمال أو مؤسسات الرقابة . فإذا طالب العمال مثلا بزيادة الاجور واشترطنا زيادة انتاج العامل لكي يحصل على زيادة في الاجر ، فمن السهل اقناع العمال بتأجيل المطالبه بهذه الزيادة اذا كان متوسط ما يعطيه كل منهم قد انخفض أو بقي على ما هو عليه .

غير أن استخدام هذه الطريقة لقياس الانتاجية يكون ممكنا فقط في الحالات التي تنتج فيها المشروعات سلعة واحدة فقط وذات وحدات متماثلة في المواصفات . فيمكن استخدام هذه الطريقة مثلا في قياس انتاجية العامل في مصنع للغزل ينتج نوع واحد من الغزل وبه آلات متماثلة في جميع الاقسام . يمكن أيضا استخدامها لقياس انتاجية السائق في شركة للنقل (الانتاج هنا يعبر عنه بالكيلو متر أو الطن كيلو مترى) . فإذا تعددت الاصناف المنتجة يتعذر من الناحية العملية تجميع كميات الانتاج لاصناف غير متجانسة . ففي مصانع الملبات التي تنتج ثلاث اصناف وهي العصير والخضراوات والفواكه لا نستطيع أن نجعل انتاج هذه الاصناف جميعا بسبب عدم تجانس وحدات الانتاج . وفي مصانع الغزل والنسيج لا نستطيع أن نجعل انتاج الغزل (وهو بالطن) على انتاج النسيج وهو بالتر . وحتى اذا اقتصر انتاج المصنع على النسيج فقد ينتج عدة اصناف مختلفة الجودة ولا يمكن جمعها والتعبير عنها بوحدة قياس واحدة . بعبارة بسيطة : يتعذر الجمع الحسابي لوحداث غير متجانسة والقول بأن المجموع يعبر عن عدد مفردات الاشياء التي جمعت . لذلك يجب أن نفكر في طريقة أخرى لقياس الانتاجية في هذه المشروعات .

الطريقة الثانية : الانتاج المرجح لمجموعة من الاصناف بواسطة جهد العامل .

إذا تعددت المنتجات أو اختلفت في مواصفاتها من فترة إلى أخرى ،

يستحيل الاعتماد على الطريقة الاولى والا حصلنا على نتائج مضلله .
ولتوضيح ذلك لفترض ان البيانات التالية متاحة عن الانتاج والعماله
خلال الاعوام ١٩٧٤ ، ١٩٧٥ و ١٩٧٦ باحدى الشركات .

١٩٧٦	١٩٧٥	١٩٧٤	
٢١٠.٠٠٠	٣٦٠.٠٠٠	٤٢٠.٠٠٠	الانتاج بالطن
١٠٠	١٠٠	١٠٠	عدد العمال

اذ طبقنا انظرية الاولى تصبح انتاجية العامل في الثلاث سنوات
على الوجه الآتي :

$$٤٢٠٠ = ١٠٠ \div ٤٢٠٠٠٠ = ١٩٧٤$$

$$٣٦٠٠ = ١٠٠ \div ٣٦٠٠٠٠ = ١٩٧٥$$

$$٢١٠٠ = ١٠٠ \div ٢١٠٠٠٠ = ١٩٧٦$$

ولكن حينما استفسرنا عن سبب هذا الانخفاض في انتاجية العامل الى
ما يصل الى النصف عام ١٩٧٦ ، كانت الاجابة مفاجأة لنا وهي أن السلعة
التي تنتج ادخلت على مواصفاتها تعديلات جوهرية عام ١٩٧٥ بحيث
أصبحت أفضل من حيث انجودة ، ثم تعديلات جذرية عام ١٩٧٦ .

كيف نصل الى القياس الحقيقي لانتاجية العامل .
خلال الثلاث سنوات بحيث تكون المقارنة سليمة ودقيقة .
يتمثل الحل في تحويل هذه السلع الغير متجانسة الى سلع
متجانسة ، بمعنى أنه اذا تصنت جودة السلعة في عام ١٩٧٥ عما كانت
عليه عام ١٩٧٤ وتطلب هذا مجهودا مضاعفا من العامل ، فان ذلك يعني
أنه اذا كانت الوحدة من انتاج عام ١٩٧٤ يستغرق انتاجها ساعتين
فلا بد أن الوحدة من انتاج ١٩٧٥ قد أخذت من العامل ٤ ساعات أي أن
الوحدة من انتاج عام ١٩٧٥ تعادل وحدتين من انتاج ١٩٧٤ .

نبحث عن معامل يتم وفقا له تحويل انتاج جميع السنوات (أو جميع الاصناف) الى سلع متماثلة ما دمنا نقيس انتاجية ساعات العمل اللازمة لانتاج الوحدة الواحدة من كل صنف • اتوضيح كيفية استخدام هذا العامل نعطي المثال التالي •

مثال : قياس الانتاجية باستخدام الانتاج المرجح لعدة فترات

الجدول التالي يبين كميات الانتاج التي تحققت في إحدى الشركات الصناعية خلال الاعوام من ١٩٧٤ — ١٩٧٦ •

السنوات	كمية الانتاج بالقطعة
١٩٧٤	٤٠٠٠٠٠٠٠
١٩٧٥	٢٥٠٠٠٠٠٠
١٩٧٦	٢٠٠٠٠٠٠٠

فاذا علمت : —

١ — أن الشركة أدخلت تعديلات على مواصفات الانتاج عام ١٩٧٥ وعام ١٩٧٦ ، وقد ترتب على هذه التعديلات أن أصبحت الوحدة من الانتاج تحتاج بدلا من ساعة واحدة عام ١٩٧٤ ، ساعتين عام ١٩٧٥ وثلاث ساعات عام ١٩٧٦ •

٢ — اذا علمت أن عدد العمال في المصنع ١٠٠ عامل في المتوسط على مدار العام •

المطلوب

تحديد انتاجية العامل في المتوسط سنوياً ومقدار التغير من سنة الى اخرى •

الحل

أولا : معامل التحويل للانتاج خلال الثلاث سنوات الى وحدات من انتاج عام ١٩٧٤ =

$$1 : 2 : 3$$

أى أنه طالما أن الوحدة من إنتاج ١٩٧٥ تحتاج الى ساعتين في حين أن الوحدة من إنتاج ١٩٧٤ تحتاج الى ساعة فإن الوحدة من إنتاج ١٩٧٥ تعادل وحدتين من إنتاج ١٩٧٤ ، كذلك بالمثل بما أن الوحدة من إنتاج ١٩٧٦ تحتاج الى ثلاث ساعات بينما الوحدة من إنتاج ١٩٧٤ تحتاج الى ساعة واحدة فقط ، فإن الوحدة من إنتاج ١٩٧٦ تعادل ثلاث وحدات من إنتاج ١٩٧٤ .

ثانيا : إنتاج ١٩٧٤ ، ١٩٧٥ ، ١٩٧٦ معبرا عنه بوحدات من إنتاج

١٩٧٤

السنة	الإنتاج المسجل حاليا	معامل التحويل	الإنتاج بوحدات متماثلة
١٩٧٤	٤٠٠٠٠٠٠	١	٤٠٠٠٠٠٠
١٩٧٥	٢٥٠٠٠٠٠	٢	٥٠٠٠٠٠٠
١٩٧٦	٢٠٠٠٠٠٠	٣	٦٠٠٠٠٠٠

ثالثا :

إنتاجية العامل في المتوسط

١٩٧٦ - ١٩٧٤

السنة	إنتاجية العامل	التغير	الرقم القياس ١٩٧٤ = ١٠٠
١٩٧٤	$٥٠٠٠ = ١٠٠ + ٥٠٠٠٠٠٠$	—	١٠٠
١٩٧٥	$٢٠٠٠ = ١٠٠ + ٤٠٠٠٠٠٠$	١٠٠٠	١٢٥
١٩٧٦	$٦٠٠٠ = ١٠٠ + ٦٠٠٠٠٠٠$	٢٠٠٠	١٥٠

غير أن الاعتماد على معامل التحويل يكون سهلا في الحالات التي

ينتج فيها المصنع سلعا بسيطة ويسهل قياس عدد الساعات التي تبذل من قبل العاملين في المتوسط لكل وحدة من الناتج، ثم يسهل تتبع تأثير التغيير في المواصفات من فترة الى أخرى على هذا العدد . فاذا تعذر ذلك فلا بد من البحث عن بديل لمقايير الانتاج للتعبير عن الناتج المحقق ، وهذا ما استهدفت الطرق الاخرى الوصول اليه .

الطريقة الثالثة : قيمة الانتاج المحقق بواسطة جهد العامل بأسعار ثابتة

في الحالات التي تتوفر فيها معلومات عن قيمة وليس كمية الانتاج يصبح استخدام قيمة الانتاج امر حتمي عند حساب انتاجية العامل .
وتكون انتاجية العامل = قيمة الانتاج خلال فترة القياس عدد العمال أثناء هذه الفترة .

فاذا فرضنا أن قيمة الانتاج المحقق لعام ١٩٧٦ في احد المشروعات كانت ٤٠٠٠٠٠٠٠٠ جنية وكان عدد العمال الذين اشتركوا في تحقيقه خلال عام ١٩٧٦ هو ١٠٠٠ عامل ، فان حساب انتاجية العامل يتم على الوجه الآتى
انتاجية العامل عام ١٩٧٦ = ٤٠٠٠٠٠٠٠ / ١٠٠٠ = ٤٠٠٠٠ جنية
واذا أردنا مقارنة الانتاجية لعدة سنوات ، نحصل على بيانات عن قيمة الانتاج في هذه السنوات ونطبق نفس القاعدة

فاذا فرضنا أن قيمة الانتاج عام ١٩٧٥ كانت ٣٠٠٠٠٠٠٠٠ جنية وعام ١٩٧٤ كانت ٢٠٠٠٠٠٠٠٠ جنية وأن عدد العمال كان في حدود ١٠٠٠ في هذه السنوات يكون حساب الانتاجية للثلاث سنوات على الوجه الآتى

السنوات	انتاجية العامل
١٩٧٤	$30000000 \div 1000 = 30000$
١٩٧٥	$20000000 \div 1000 = 20000$
١٩٧٦	$40000000 \div 1000 = 40000$

غير أن الواقع ليس بهذه البساطة فنحن نعلم أن قيمة الناتج هذه هي حاصل ضرب الكميات التي انتجت في سعر الوحدة ، وبالتالي فإن زيادة قيمة الناتج لابد وأن تعكس زيادة الكمية مع بقاء السعر على ما هو عليه أو زيادة السعر مع بقاء الكمية على ما هي عليه أو زيادتهما معاً .

وحيث أننا بصدد قياس الانتاجية للعامل والتي تعبر عن المجهود الذي بذله ، فلا بد وأن نعزل تأثير التغيرات في الاسعار عند مقارنة الانتاجية من فترة الى أخرى . ويتم ذلك عن طريق تعديل قيمة الانتاج المتغيرة من سنة الى أخرى . ولتوضيح ذلك نأخذ المثال الآتي :

مثال : قياس انتاجية العامل على أساس قيمة الناتج بأسعار ثابتة :

فيما يلي قيمة الانتاج المحقق خلال الثلاث سنوات الماضية في أحد المشروعات وكذلك متوسط عدد العمال الذين اشتركوا في تحقيق هذا الانتاج

السنوات	قيمة الانتاج	عدد العمال
١٩٧٤	٢٠٠٠ر٠٠٠	١٠٠٠
١٩٧٥	٣٠٠٠ر٠٠٠	١٠٠٠
١٩٧٦	٤٠٠٠ر٠٠٠	١٠٠٠

المطلوب :

١ - قياس انتاجية العامل السنوية خلال هذه المدة بافتراض عدم تغير أسعار المنتجات في هذه الشركة طوال هذه المدة - حدد مقدار التغير من سنة الى أخرى .

ب - اذا علمت أن سعر بيع الوحدة من الناتج كان في هذه السنوات الثلاث على التوالي ١٠٠ ، ١٥٠ ، ١٨٠ .

هل يؤثر هذا على النتائج التي توصلت إليها •

الحل

١ — الانتاجية السنوية للعامل بافتراض ثبات الاسعار •

السنوات	انتاجية العامل	الزيادة أو النقص	الرقم القياسي ١٩٧٤ = ١٠٠
١٩٧٤	$20000 = 100 \div 0.000005$		١٠٠
١٩٧٥	$30000 = 100 \div 0.000003$	١٠٠٠	١٥٠
١٩٧٦	$40000 = 100 \div 0.0000025$	٢٠٠٠	٢٠٠

ب — الانتاجية السنوية للعامل بعد استبعاد تأثير التغير في الاسعار •

أسعار ١٩٧٤ أقل الاسعار فمن المطلوب تعديل قيم الانتاج لعام

١٩٧٥ ، ١٩٧٦ بأسعار ١٩٧٤ •

نقسم على السعر في نفس السنة لنستخرج الكمية التي أنتجت ثم نضرب النتائج في السعر المطلوب أن نستخدمه كسعر ثابت وهو السعر عام ١٩٧٤ •

الاسعار للوحده	قيمة الانتاج	السنوات
١٠٠	٢٠٠٠٠٠٠٠	١٩٧٤
١٥٠	٣٠٠٠٠٠٠٠	١٩٧٥
١٨٠	٤٠٠٠٠٠٠٠	١٩٧٦

$$\begin{aligned} & \text{انتاج عام ١٩٧٥ بأسعار ١٩٧٤} \\ & 100 \div (100 \times 300.000) = \\ & 2000000 = \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \bullet \text{ انتاج عام ١٩٧٦ بأسعار عام ١٩٧٤} \\ & 100 \times (180 \div 4000000) = \\ & 2000 = 1000 \div 2000000 \end{aligned}$$

• انتاجية العامل المقارنة بأسعار ثابتة

السنوات	انتاجية العامل	الزيادة أو النقص	الرقم القياسي ١٩٧٤ = ١٠٠
١٩٧٤	$2000 = 100 \div 2000000$		١٠٠
١٩٧٥			١٥٠
١٩٧٦	$2222 = 1000 \div 2222000$	٢٢٢	١١١

الطريقة الرابعة : القيمة المضافة في المتوسط خلال فترة القياس

بالرغم من أن ارتفاع قيمة الناتج المحقق بواسطة العامل بأسعار ثابتة يعكس زيادة في عدد الوحدات المنتجة ، غير أن هذه الزيادة تقيد المشروع فقط إذا كان انتاجها يترك له فائض في الإيرادات بعد تغطية كافة عناصر المصروفات •

ويتحكم العامل - الذي قدما - بمجهوده في زيادة أو تخفيض هذا الفائض ، إذ يستطيع بمجهوده تخفيض تكلفة المستلزمات من المواد والسلع التي تستخدم في تصنيع منتجاته ، وكذلك تخفيض تكلفة الوقود والخدمات اللازمة للإنتاج •

وعلى ذلك كلما بذل العمال جهودا أكبر لزيادة كمية الناتج وتخفيض

تكلفة المواد والخدمات المستخدمة ، كلما حقق المشروع نتائج أفضل نتيجة لزيادة الفائض بعد تغطية تكاليف هذه المواد والخدمات •

وتعبر القيمة المضافة عن هذه الزيادة تعبيرا دقيقا اذ أنها تتمثل في الفرق ما بين قيمة الانتاج المحقق بواسطة جهد العاملين خلال فترة محددة ، وقيمة المستلزمات السلعية والخدمات المستخدمة في الوصول الى هذا الناتج فيما عدا الاجور وملحقاتها •

وعلى ذلك تستخدم في قياس انتاجية العامل المؤشر التالي •
القيمة المضافة بواسطة العامل - القيمة المضافة خلال فترة القياس ÷ عدد العمال القيمة المضافة للمشروع خلال فترة القياس •
= مجموع قيمة الانتاج المحقق من سلع وخدمات خلال فترة القياس - مجموع قيم المستلزمات من السلع والخدمات والتي استخدمت في تحقيق هذا الانتاج فيما عدا الاجور وملحقاتها •

نحتاج اذا لحساب القيمة المضافة لاي مشروع خلال فترة زمنية معينة الى نوعين من البيانات •

أ - بيانات عن قيمة الانتاج المحقق •
ب - بيانات عن تكلفة المستلزمات المستخدمة في هذا الانتاج ويمثل الانتاج المحقق في واحد أو أكثر من البنود الآتية :

- ١ - قيمة الانتاج المحقق من البضاعة الكاملة الصنع •
- ٢ - قيمة الانتاج المحقق من البضاعة تحت التشغيل •
- ٣ - قيمة ما تحقق من فائض بيع بضاعة اشترت بقصد البيع •
- ٤ - قيمة ما تحقق من خدمات في المصنع لصالح الغير •
- ٥ - قيمة ما أنتج في المصنع من خدمات كانت تشتري من قبل من الغير •
- ٦ - المبيعات من فضلات الانتاج أو مخلفاته •

ويحسب قيمة الانتاج المحقق على أساس قيمة المبيعات مضافا اليها أو مطروحا منها فرق المخزون من البضاعة الكاملة الصنع . فادا كانت المبيعات المحققة غن عام ١٩٧٦ مثلا ٣٠٠٠٠٠٠٠ ر.جنيه وكان المخزون أول المدة ٥٠٠٠٠٠٠ ر.جنيه ومخزون آخر المدة ٧٠٠٠٠٠٠ ر. (من البضاعة الكاملة الصنع) ، تكون قيمة الانتاج المحقق فعلا ٣٠٢٠٠٠٠٠٠ ر. (٣٠٠٠٠٠٠٠٠ + ٢٠٠٠٠٠٠) . والعكس اذا كانت قيمة المبيعات عام ١٩٧٧ مثلا ٣٠٠٠٠٠٠٠ ر. ومخزون أول المدة ٧٠٠٠٠٠٠ ر. وآخر المدة ٣٠٠٠٠٠٠ ر. فان قيمة الانتاج المحقق خلال ١٩٧٧ تصبح ٣٠٦٠٠٠٠٠ ر. (٤٠٠٠٠٠٠ - ٣٠٠٠٠٠٠)

أما الانتاج تحت التشغيل فاما أن يزيد أو ينقص خلال مدة القياس . فإذا زاد فتمثل الزيادة ناتج تحقق ولم يكتمل صنعه خلال هذه المدة . فإذا فرضنا مثلا أن البضاعة تحت التشغيل كانت في أول المدة عام ١٩٧٦ ٨٠٠٠٠٠٠ ر.جنيه ووصلت الى ١٠٠٠٠٠٠٠ ر. آخر المدة فان معنى هذا أنه تم انتاج ما قيمته ٢٠٠٠٠٠٠ ر. من البضاعة تحت التشغيل أثناء الفترة ما بين أول المدة وآخر المدة .

وإذا انخفضت قيمة الانتاج من البضاعة تحت التشغيل خلال مدة معينة ، فان معنى ذلك أن جزءا من هذه البضاعة قد تحول الى بضاعة كاملة الصنع وبالتالي أدخل ضمن البضاعة التي تم بيعها من البضائع الكاملة الصنع أو ضمن المخزون من بضاعة آخر المدة كاملة الصنع . ولذلك فان التغير في هذا النوع من المخزون بالناقص يجب ان يطرح من قيمة الانتاج من البضاعة كاملة الصنع . اذ يمثل هذا النقص في المخزون من البضاعة تحت التشغيل سحب من بضاعة تحت التشغيل انتجت في الفترة السابقة بقصد الاستخدام في الفترة الحالية .

فلو تصورنا أن بضاعة أول المدة تحت التشغيل في عام ١٩٧٧ كانت ١٠٠٠٠٠٠٠ ر. ، وانخفضت في نهاية العام الى ٦٠٠٠٠٠٠ ر. فان معنى هذا

أنه تم سحب جزء من هذه البضاعة قدره ٤٠٠.٠٠٠ ر.٠ ل تحويله الى بضاعة جاهزه وبالتالي فان هذا المبلغ قد أدرج ضمن البضاعة التي أصبحت كاملة الصنع عام ١٩٧٧ . وبما أن بضاعة أول المدة تحت التشغيل أنتجت في العام الماضي وتمثل جهودا بذلت في الفترة الماضية ، فلذلك يجب عند حساب الانتاجية للعام الحالي أن نطرح هذا النقص في بضاعة أول المدة تحت التشغيل .

أما بالنسبة للفائض الذي تحقق من بيع بضاعة اشترت بقصد البيع ، فيجب أن نعرف أولا أن المشروع الذي ندرسه قد يمارس نشاطا صناعيا وتجاريا في نفس الوقت . فالى جانب تحويل بعض المواد الخام الى سلع ، يشتري أيضا سلعا كاملة الصنع بقصد بيعها . فمثلا قد ينتج مصنع لللاثات المناضد ولا ينتج الكراسي ، اذ يفضل شراءها جاهزة من مصنع آخر . وبالتالي تمثل البضاعة المشتراة بقصد البيع نشاطا اقتصاديا بذلت فيه جهود في الشراء ثم جهود في البيع .

ويتمثل الفائض الناتج من هذا الجهد في الفرق فيما بين قيمة البضاعة المباعة وتكلفة هذه البضاعة . وعادة ما تكون قيمة البضاعة المباعة متاحة اذ تتمثل هذه في المبيعات ، أما تكلفة البضاعة المباعة فيمكن استنتاجها من البيانات المتاحة لدينا عن بضاعة أول المدة من هذه البضاعة المشتراة بقصد البيع والمشتريات وبضاعة آخر المدة منها .

فاذا فرضنا مثلا أن البيانات التالية قد استخرجت من حساب التشغيل والمتاجره لاحدى الشركات عن عام ١٩٧٧ .

- (١) مبيعات بضاعة مشتراة بقصد البيع ٢٠٠.٠٠٠ ر.
- (٢) بضاعة أول المدة من هذه الاصناف ٧٠٠.٠٠٠ ر.
- (٣) مشتريات بضاعة بقصد البيع ١٨٠.٠٠٠ ر.
- (٤) بضاعة آخر المدة . أصناف مشتراة بقصد البيع ١٠٠.٠٠٠ ر.

يمكن حساب الفائض من هذا النشاط على الوجه الآتى :

٢ر٠٠٠٠٠٠٠	مبيعات
٧٠٠ر٠٠٠٠	بضاعة أول المدة
١ر٠٠٠٠٠٠٠ +	مشتريات
٢ر٥٠٠٠٠٠٠	البضاعة المعروضة للبيع
١ر٠٠٠٠٠٠٠ -	بضاعة آخر المدة
١ر٠٠٠٠٠٠٠	تكلفة البضاعة المباعة
١ر٠٠٠٠٠٠٠	الفائض المحقق من هذا النشاط

كذلك قد ينتج المشروع مجموعة من الخدمات ويبيعها للغير اذا كانت لديه طاقة في هذه الخدمات تفوق احتياجاته . فقد يمتلك المشروع محطة للقوى الكهربائية تنتج ١٠ مليون كيلوات في السنة ، في حين يحتاج فقط الى نصف هذه الكمية . ولما كانت الكهرباء غير قابلة للتخزين أتفق مع مشروع مجاور على شراء الفائض . ويعتبر ثمن بيع هذا الفائض قيمة لخدمات انتجت بواسطة امكانيات المشروع وبيعت للغير . وبالمثل قد يستخدم المشروع اسطول النقل الذي يمتلكه ويخصص أساسا لنقل منتجاته في نقل انتاج مشروعات أخرى اذا كان الاسطول غير مستغل بالكامل . وما يحصل عليه من إيرادات النقل للمشروعات الاخرى يعتبر بمثابة قيمة لمبيعات خدمات قدمت للغير .

ويضاف الى قيمة ما انتج من سلع وخدمات ، قيمة الخدمات التي انتجت في المشروع خلال فترة القياس وكانت تشتري من الغير قبل ذلك . فمثلا اذا كانت أعمال الصيانة للسيارات قد تمت عام ١٩٧٦ في ورش خارج الشركة وتكلفت ١٠٠ر٠٠٠ جنيه ، ثم تقرر اعتبارا من عام ١٩٧٧ أن تتم الصيانة في ورش الشركة بسبب وجود امكانيات الصيانة وتم توفير هذا المبلغ بالكامل ، فاعتبر المبالغ التي تم توفيرها بمثابة قيمة

لخدمات انتجت في الشركة عام ١٩٧٧ ولم تكن تنتج من قبل • وبالمثل
إذا كانت الصيانة في الشركة قد تكلفت عام ١٩٧٧ مبلغ ٢٠٠٠٠٠ جنيه
مثلا ، فان قيمة الخدمات التي انتجت في الصيانة عام ١٩٧٧ قد وصلت
الى ٨٠٠٠٠ جنيه •

أخيرا تضاف قيمة فضلات الانتاج والعوادم الناتجة عن الانتاج
وتم بيعها ، اذ أن هذه منتجات بمواصفات رديئة ولها استعمال ومن أجل
هذا دفع فيها مشتروها بمبالغ للمشروع •

ويطرح من قيمة السلع والخدمات : تكاليف المستلزمات من سلع
وخدمات استخدمت في انتاج هذه السلع أو تلك الخدمات • فنطرح
تكاليف المواد الخام أو السلع النصف مصنوعة المستخدمة ، الوقود ،
تكاليف خدمات البيع والادارة ، الاستهلاكات الفوائد على القروض الخ
فيما عدا الاجور وملحقاتها •

ويقصد بملحقات الاجور هنا التأمينات المختلفة على العاملين
المكافآت التشجيعية ، الاجور عن ساعات العمل الاضافية ، ثم تسكليف
الخدمات التي تقدم للعمال (الرعاية الطبية — الانتقالات الوجبات
الخ) أي الاجور النقدية والمزايا العينية •

• مثال : قياس القيمة المضافة بواسطة العامل •

فيما يلي حسابات التشغيل والمتاجرة والارباح والخسائر للسنوات
١٩٧٥ ، ١٩٧٦ على التوالي لاحدى الشركات •

والمطلوب :

استخدام المعلومات المتاحة في حساب انتاجية العامل • مع العلم
بأن عدد العاملين كان خلال الاعوام ١٩٧٥ ، ١٩٧٦ في حدود ١٠٠٠
عامل •

حساب التشغيل والمتاجره

عن العام المنتهى في ٢١/١٢/١٩٧١

له	منه
بضاعة أول المدة	بضاعة أول المدة
٤٠٠ر٠٠٠	٤٠٠ر٠٠٠ بضاعة تحت التشغيل
٦٠٠ر٠٠٠ بضاعة تحت التشغيل	٣٠٠ر٠٠٠ خامات
٣٠٠ر٠٠٠ بضاعة كاملة الصنع	٥٠٠ر٠٠٠ بضاعة كاملة الصنع
٥٠٠ر٠٠٠ بضاعة مشتراه بقصد البيع	٢٠٠ر٠٠٠ بضاعة مشتراه بقصد البيع
١٨٠٠ر٠٠٠	١٤٠٠ر٠٠٠
مبيعات	مشتريات
١٠٠٠ر٠٠٠ بضاعة كاملة الصنع	٨٠٠ر٠٠٠ خامات
٧٠٠ر٠٠٠ بضاعة بقصد البيع	٧٠٠ر٠٠٠ بضاعة بقصد البيع
١٠٠ر٠٠٠ مخلفات انتاج	١٥٠٠ر٠٠٠
٣٠٠ر٠٠٠ خدمات	٢١٠٠ر٠٠٠
٢١٠٠ر٠٠٠	٣٥٠ر٠٠٠
	٨٠٠ر٠٠٠ اجمالي الربح
٣٩٠٠ر٠٠٠	٣٩٠٠ر٠٠٠

٥ / الأرباح والخسائر
عن العام المنتهى في ٣١/١٢/١٩٧٧

له	منه
اجمالى الربح	٨٠٠,٠٠٠
	أجور نقدية ١٠٠,٠٠٠
	حوافز ٢٥,٠٠٠
	أجور اضافية ٢٠,٠٠٠
	مكافآت ١٥,٠٠٠
	مزايا عينية ١٦٠,٠٠٠
	ملابس ٥,٠٠٠
	علاج ٢٠,٠٠٠
	خدمات اجتماعية ١٠,٠٠٠
	مساهمة الشركة في التأمينات ٢٠,٠٠٠
	مصروفات عمومية ٥٥,٠٠٠
	مواد بنزولية ١٠,٠٠٠
	قطع غيار ٧,٠٠٠
	مواد تعبئة ٤,٠٠٠
	أدوات كتابية ٣,٠٠٠
	مياه وأناره ٦,٠٠٠
	مصروفات صيانة ١٠,٠٠٠
	اعلانات ٥٠,٠٠٠
	انتقالات ٢٠,٠٠٠
	تليفون وبريد ١٠,٠٠٠
	مصروفات تحويله جاريه ١٢٠,٠٠٠
	رسوم انتاج ٢٠٠,٠٠٠
	استهلاكات ١٠٠,٠٠٠
	ايجارات ٥٠,٠٠٠
	قوائد ٥٠,٠٠٠
	٤٠٠,٠٠٠
	الربح النخاضع للضرائب ٦٥,٠٠٠
٨٠٠,٠٠٠	٨٠٠,٠٠٠

د / التشغيل والمتاجرة

عن العام المنتهى في ٣١ / ١٢ / ١٩٧٧

منه	لسه
بضاعة أول المدة	بضاعة آخر المدة
٤٠٠ر٠٠٠ خامات	٦٠٠ر٠٠٠ خامات
٦٠٠ر٠٠٠ بضاعة تحت التشغيل	٣٠٠ر٠٠٠ بضاعة تحت التشغيل
٣٠٠ر٠٠٠ بضاعة كاملة الصنع	٧٠٠ر٠٠٠ بضاعة كاملة الصنع
٥٠٠ر٠٠٠ بضاعة مستتراه بقصد البيع	٦٠٠ر٠٠٠ بضاعة مستتراه بقصد البيع
<u>١٨٠٠ر٠٠٠</u>	<u>٢٢٠٠ر٠٠٠</u>
مشتريات	مبيعات
٢٣٠٠ر٠٠٠ خامات	٣٠٠ر٠٠٠ بضاعة كاملة الصنع
٩٠٠ر٠٠٠ بضاعة بقصد البيع	١٠٠ر٠٠٠ بضاعة بقصد البيع
<u>٣٢٠٠ر٠٠٠</u>	<u>٢٠٠ر٠٠٠</u>
مهمات تشغيل	مهمات
٢٠٠ر٠٠٠	١٠٠ر٠٠٠
<u>٣٠٠ر٠٠٠</u>	<u>٣٠٠ر٠٠٠</u>
١٥٠٠ر٠٠٠ اجمالي الربح	٦٨٠٠ر٠٠٠
<u>٦٨٠٠ر٠٠٠</u>	<u>٦٨٠٠ر٠٠٠</u>

د / الارباح والخسائر

عن العام المنتهى في ٣١ / ١٢ / ١٩٧٧

لـ

منـه

اجمالى الربح	١٥٠٠.٠٠٠
اجور نقدية	١٢.٠٠٠
جواجز	٣.٠٠٠
اجور اضافية	٢.٠٠٠
مكافآت	١٥.٠٠٠
	١٨٥.٠٠٠
مزاياء عينية	
ملابس	٥.٠٠٠
علاج	٢.٠٠٠
خدمات اجتماعية	١.٠٠٠
مساهمة في التأمينات	٢٢.٠٠٠
	٥٧.٠٠٠
مصرفات عمومية	
مواد بترولية	١.٠٠٠
قطع غيار	٥.٠٠٠
مواد تعبئة	٥.٠٠٠
ادوات كتابية	٤.٠٠٠
مياه وانارة	٨.٠٠٠
اعلانات	١.٠٠٠
انتقالات	٢.٠٠٠
تليفون وبريد	١٥.٠٠٠
مصرفات تحويلية جارية	
رسوم انتاج	٣.٠٠٠
استهلاكات	١.٠٠٠
ايجارات	٥.٠٠٠
قوائد	٥.٠٠٠
	١٥٠.٠٠٠
	١٥٠.٠٠٠

الحل

اولا : انتاجية العامل لعام ١٩٧٦ = القيمة المضافة لعام ١٩٧٦
 + عدد العمال = قيمة الانتاج والخدمات قيمة المستلزمات من السلع والخدمات

قيمة الانتاج من السلع والخدمات

١ - قيمة الافتتاح تام الصنع عام ١٩٧٦

$$٨٠٠٠٠٠ = ٢٠٠٠٠٠ - ١٠٠٠٠٠ =$$

+ ٢ - قيمة فرق المخزون من البضاعة تحت التشغيل

$$٢٠٠٠٠٠ = ٤٠٠٠٠٠ - ٦٠٠٠٠٠ =$$

+ ٣ - فائض النشاط التجارى

$$٣٠٠٠٠٠ = ٤٠٠٠٠٠ - ٧٠٠٠٠٠ =$$

+ ٤ - خدمات مباحة للغير

$$٣٠٠٠٠٠ =$$

+ ٥ مبيعات مخلفات انتاج

$$١٠٠٠٠٠ =$$

$$١٨٠٠٠٠٠$$

مجموع قيمة الانتاج

تكلفة المستلزمات السلعية والحزمية

١ - خامات

$$٧٠٠٠٠٠ = ٤٠٠٠٠٠ - ١١٠٠٠٠٠ =$$

$$١٥٠٠٠٠٠ =$$

٣ - مهمات

$$٥٠٠٠٠٠ =$$

٤ - مصروفات عمومية

$$١٢٠٠٠٠٠ =$$

٥ - مصروفات تحويلية جارية

$$٤٠٠٠٠٠٠ =$$

مجموع تكلفة المستلزمات

$$١٤٢٠٠٠٠٠ =$$

القيمة المضافة = ١٨٠٠٠٠٠ - ١٤٢٠٠٠٠٠

$$٣٨٠٠٠٠٠ جنية =$$

القيمة المضافة بواسطة العامل عام ١٩٧٦

$$= 380000 \div 1000 = 380 \text{ جنيه}$$

ثانيا : انتاجية العامل لسنة ١٩٧٧ = القيمة المضافة لعام ١٩٧٧

قيمة الانتاج من السلع والخدمات

١ - قيمة الانتاج تام الصنع عام ١٩٧٧

$$= 3000000 + 400000 = 3400000$$

٢ - فرق المخزون من البضاعة تحت التشغيل

$$= 600000 - 300000 = 300000$$

٣ - الفائض من النشاط التجارى

$$= 1000000 - 800000 = 200000$$

٤ - خدمات مبيعة للغير

$$= 400000$$

٥ - مبيعات مخلفات

$$= 200000$$

$$3900000$$

مجموع قيمة الانتاج

تكلفة المستلزمات السلعية والخومية

١ - خامات

$$= 200000 - 600000 = 210000$$

٢ - وقود

$$= 200000$$

٣ - مهمات

$$= 100000$$

٤ - مصروفات عمومية

$$= 167000$$

٥ - مصروفات تحويلية

$$= 500000$$

مجموع تكلفة المستلزمات

$$= 3067000$$

القيمة المضافة للمشروع عام ١٩٧٧ = ٨٣٣٠٠٠٠ جنيه

انتاجية العامل عام ١٩٧٧ = ٨٣٣٠٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٨٣٣ جنيه

اسئلة وتطبيقات عملية

اسئلة

السؤال الاول

اقرأ كل من العبارات الاتية بعناية ، ثم ضع امام كل منها كلمة « نعم » او كلمة لا حسب موافقتك او رفضك لها جاء فيها ، ثم برر اجابتك بما لا يزيد عن سطرين لكل عبارة .

- ١ - من المفضل دائما قياس الانتاجية لعدة فترات متتالية .
- ٢ - لا بد ان تتوافر بيانات عن كمية الانتاج حتى يمكن قياس انتاجية العامل .

٣ - من الممكن اعداد مؤشر لانتاجية كل عنصر من عناصر الانتاج .

٤ - استخدام كمية الانتاج المحقق بواسطة العامل في المتوسط امر ممكن في جميع الاحوال .

٥ - اذا تعددت الاصناف المنتجة وأردنا قياس الانتاجية فلا بد من استخدام المتوسط المرجح لكمية الانتاج .

٦ - ان استخدام المتوسط المرجح يسنى الى حل مشكلة عدم التجانس بين الاصناف المنتجة عند قياس الانتاجية .

٧ - من المستحيل التغلب على تأثير التغير في أسعار المنتجات عند قياس الانتاجية على فترات متتالية .

٨ - تعكس القيمة المضافة ناتج التغير في أسعار المنتجات والمواد المستخدمة في انتاجها .

٩ - القيمة المضافة هي ناتج طرح تكلفة المستلزمات السلعية والخدمية من قيمة الانتاج مهما تمددت أنشطة المشروع .

١٠ - تمثل قيمة الانتاج قيمة المنتجات التامة الصنع فقط .

- ١١ — إذا زاد المخزون من السلع تحت التشغيل خلال فترة معينة فان معنى هذا زيادة في قيمة الناتج المحقق .
- ١٢ — يضاف فرق المخزون السلعي من البضاعة الكاملة الصنع بالناقص الى المبيعات عند تحديد قيمة الانتاج المحقق .
- ١٣ — تطرح الزيادة في المخزون السلعي من البضاعة الكاملة الصنع عند تحديد قيمة الانتاج المحقق .
- ١٤ — يطرح غائض النشاط التجارى عند حساب قيمة الناتج من السلع والخدمات .
- ١٥ — إذا انخفض المخزون السلعي من البضاعة تحت التشغيل فلابد وان يطرح النقص من قيمة الانتاج التام الصنع عند حساب القيمة المضافة .

السؤال الثانى

- ١٠ — من بين العبارات المعطاه فى كل من البنود الاتية اختار واحدة منها منها تعتقد انها هى الصحيحة .
- ١ — انتاجية الجنيه المستثمر تتمثل فى قيمة الانتاج المحقق على مجموع قيمة الاصول خلال فترة معينة .
- ٢ — انتاجية الجنيه المستثمر فى قيمة الانتاج المحقق على مجموع رأس المال المقدم من الملاك .
- ٣ — انتاجية الجنيه المستثمر تتمثل فى قيمة الانتاج المحقق على حقوق الملاك .
- ٤ — انتاجية الجنيه أجور تحسب على أساس .
- ٥ — قيمة الانتاج منسوبا الى الاجور الاساسية .
- ٦ — قيمة الانتاج الى الاجور الاساسية والمكافآت .
- ٧ — قيمة الانتاج الى الاجور والمكافآت والمزايا المعنية .
- ٨ — تحسب انتاجية العامل عادة على أساس .

- المتوسط للنتائج لكل عامل •
- المتوسط للنتائج لكل عامل في اليوم •
- المتوسط للنتائج لكل عامل في الساعة •
- ٤ — يتم تثبيت أسعار السلع باستخدام •
- الأرقام القياسية المنشورة لأسعار المستهلكين •
- الأرقام القياسية المنشورة لأسعار الجملة •
- أسعار الأصناف التي ينتجها المشروع في سنة الأساس •
- ٥ — القيمة المضافة هي :
- قيمة الإنتاج تام الصنع - تكلفة المستلزمات السلعية والخدمية •
- قيمة الإنتاج من السلع والخدمات - تكلفة المستلزمات السلعية والخدمية •
- قيمة الإنتاج من السلع والخدمات وفائض القيمة من النشاط التجاري وقيمة الخدمات التي أنتجت. وكانت تشتري وقيمة مخلفات الإنتاج - تكلفة المستلزمات السلعية والخدمية •
- ٦ — مصنع حقق إنتاجاً تام الصنع عام ١٩٧٧. قيمته ٣٠٠٠٠٠٠٠٠ جنيه وزاد المخزون السلمي من البضاعة تحت التشغيل بمقدار ٣٠٠٠٠٠٠٠ في نفس العام ، لذلك فإن : —
- قيمة الإنتاج عام ١٩٧٧ = ٣٠٠٠٠٠٠٠٠
- قيمة الإنتاج عام ١٩٧٧ = ٢٧٠٠٠٠٠٠٠
- ٧ — إذا كانت مبيعات النشاط التجاري (الشراء بقصد البيع) في أحد المصانع ٨٠٠٠٠٠٠ جنيه عام ١٩٧٧ وكان مخزون أول المدة ٤٠٠٠٠٠٠ جنيه والمشتريات ٥٠٠٠٠٠٠ ومخزون آخر المدة ٣٠٠٠٠٠٠ ، فإن فائض النشاط التجاري يصبح •
- ٩٠٠٠٠٠٠ جنيه •
- ٧٠٠٠٠٠٠ جنيه •
- ٢٠٠٠٠٠٠ جنيه •

تطبيقات عملية

السؤال الاول :

فيما يلي البيانات التي جمعت من التقارير التي قدمت للجمعية العمومية لشركة النصر للاسمنت عن النشاط خلال الاعوام ١٩٧٤ ، ١٩٧٥ ، ١٩٧٦ *

١٩٧٦	١٩٧٥	١٩٧٤
١٨٠٠٠	٢٣٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠
١٣٠٠	١٢٠٠	١٠٠٠
٩٠٠٠٠٠	٧٠٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠٠

المطلوب

١ - استخدام هذه المعلومات في الحساب *
(١) انتاجية العامل في المتوسط سنويا ومعدل الزيادة من سنة الى

أخرى *

(٢) انتاجية الجنيه اجور ومعدل الزيادة من سنة الى أخرى *
(ب) ابداء رأيك بالنسبة للعلاقة بين الاجور والانتاجية وما تتصحج
باتخاذها من اجراءات لعام ١٩٧٧ *

السؤال الثاني :

البيانات التالية تمثل تطور ارقام الانتاج في المصنع التحديث لانتاج
المفروشات المنزلية والذي يتخصص في انتاج اغطية الاسرة وكذلك
متوسط عدد العمال في كل سنة *

السنوات	الانتاج بالقطعة	عدد العمال
١٩٧٤	٣٠٠٠٠٠٠	٥٠٠٠
١٩٧٥	٢٥٠٠٠٠٠	٦٠٠٠
١٩٧٦	٢٠٠٠٠٠٠	٨٠٠٠

فاذا علمت :

- (١) ان المصنع كان ينتج عام ١٩٧٤ المفارش العمامية والتي لا تحتوى على أى اضافة يدوية، وكان المفارش يحتاج فى المتوسط الى جهد من العامل على الآلات فى حدود ساعتين للمفرش الواحد . وفى عام ١٩٧٥ تقرر تطوير الانتاج باضافة بعض الرسومات اليدوية وهذه تحتاج الى جهد اضافى من العامل يقدر بساعة للمفرش الواحد . وفى عام ١٩٧٦ تقرير زيادة الرسومات اليدوية بقدر أصبحت تأخذ من العامل ساعتين بدلا من ساعة بالاضافة الى الجهد على الآلات .
- (٢) متوسط الاجر السنوى للعامل الواحد كان ٥٠٠ جنيه ، ٦٠٠ ، ٧٥٠ فى الثلاث سنوات على التوالى .

المطلوب ..

- ا - تحديد انتاجية العامل فى كل من السنوات ١٩٧٤ - ١٩٧٦ ومعدل التغير فى الانتاجية .
- ب - تحديد انتاجية الجنيه اجور عن نفس المدة .
- ج - ابداء رأيك بالنسبة لتطور الانتاجية وعلاقتها بتطور الاجور .
- الاجور .

السؤال الثالث :

فيما يلى ايرادات المبيعات بالجنيه من الاصناف المختلفة التى انتجتها شركة الشرق للالبان خلال الاعوام ١٩٧٤ - ١٩٧٧ .

١٩٧٦	١٩٧٥	١٩٧٤	
٣٦٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠	لبن مبستر
٢٣٠٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠٠	جبنه بيضة
٦٠٠٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠	جبن مطبوخ (نستو)
٨٠٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠٠	زبدة للطعام
٦٠٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠	سمن
١٠٠٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠٠	٩٠٠٠٠٠٠	لبن زبادى

وإذا علمت ان اسعار هذه المنتجات تطورت خلال الثلاث سنوات الماضية على الوجه الاتى بالنسبة للطن من كل منتج *

١٩٧٦	١٩٧٥	١٩٧٤	
١٢٠	١٠٠	٩٠ جنيه	لبن مبستر
٨٠٠	٦٠٠	٤٠٠	جبنة بيضة
١ ٠٠٠	٨٠٠	٦٠٠	جبين مطبوخ
٩٠٠	٨٠٠	٧٠٠	زبدة طعام
٢ ٠٠٠	١ ٥٠٠	١ ٠٠٠	سمن
٢٤٠	١٩٠	١٦٠	لبن زبادى

إذا علمت أيضا ان عدد العمال كان خلال السنوات الثلاث ٤٠٠ ، ٦٠٠ ، ٨٠٠ عامل فى المتوسط على التوالى *

المطلوب

تحديد الانتاجية الحقيقية للعامل خلال كل من الثلاث سنوات ثم معدل التغير السنوى *

السؤال الرابع

فيما يلى المعلومات المستخرجة من حساب النشاط الجارى لشركة مصر للصناعات الحقيقية عام ١٩٧٦ *

القيمة بالالف جنيه	البيان	ايرادات
٩٩٤٨	ايرادات النشاط الجارى	
٤٠٠	ايرادات خدمات مبيعة للغير	
٨٠٠	ايرادات بصناعة مشترام بقصد البيع	
٢٠٠	مبيعات مخلفات إنتاج	
	مستلزمات سلعية وخدمية	
١ ٨٠٠	مواد خام مستخدمة	
٢ ٩٠٠	مستلزمات سلعية اخرى	

٣٥٠	ضرائب ورسوم جمركية
٨٢٠	مستلزمات خدمات
١ ٧٠٠	الاهلاك
وإذا علمت ان متوسط عدد العمال على مدار السنة كان في حدود	
٤٠٠٠ عامل	

المطلوب

حساب انتاجية العامل في المتوسط عن عام ١٩٧٦ •

السؤال الخامس

الجدول التالي يبين ملخص النشاط الجارى لاحد المشروعات وعدد العمال وجملة الاجور خلال الثلاث سنوات السابقة •

١٩٧٧	١٩٧٦	١٩٧٥	
١٠ ٠٠٠	٩٩٠٠	٨٠٥٠	ايرادات نشاط جارى
			بالالف جنيه
١٠	٢٥	—	مشتريات بغرض البيع
١٠٠	١٢٠	٥٠	ضرائب وجمارك
٣١٠٠	٢٨٠٠	٢٥٠٠	مستلزمات سلعية
٢٠٠	١٨٠	١٤٠	مستلزمات خدمية
١٤٠٠	١٧٠٠	١ ٠٠٠	الاهلاك
٥ ٦٠٠	٥٣٠٠	٤ ٩٠٠	عدد العمال
٢ ٩٠٠	٣ ١٠٠	٢ ٦٠٠	جملة الاجور
			المطلوب

ا — حساب الانتاجية في المتوسط لكل عامل خلال السنوات ١٩٧٥،

١٩٧٦، ١٩٧٧ •

ب — حساب انتاجية الجنيه اجور •

ج — ابداء رأيك في النتائج التي توصلت اليها •

الباب الثالث

العوامل المؤثرة على الانتاجية

صعوبات القياس - مجالات التطبيق

اولا : الصعوبات التي تواجه قياس انتاجية العامل

واضح من الباب السابق أن جميع طرق القياس تعتمد على الناتج المحقق خلال فترة معينة منسوباً الى الجهد الذي بذل في تحقيق هذا الناتج . وفي الحياة العملية نواجه عدة صعوبات في الوصول الى قياس كل من الناتج والجهد الذي بذل فيه وسوف نعرض باختصار هذه الصعوبات

(أ) صعوبات قياس الناتج

(ب) صعوبات قياس الجهد الذي بذل لتحقيق هذا الناتج

١ - صعوبة قياس ناتج أقسام الخدمات، فقد بينا في الباب الاول، الطرق المتعددة لقياس انتاجية العامل . وكانت المناقشة قاصرة على كيفية تحديد ما حققه العامل في المتوسط من ناتج خلال فترة زمنية معينة ، واستخدمنا في ذلك جملة الناتج كمية أو قيمة متسومة على عدد العمال في المشروع . وبالتالي كانت مناقشاتنا خاصة بقياس الناتج على مستوى المشروع .

غير أننا قد نحتاج الى قياس انتاجية العامل على مستوى القسم

أو الوحدة التنظيمية سواء كانت إدارة أو مكتب • وبالتالي نحتاج الى حصر النتائج الذي تحقق بواسطة العاملين المحققين به • ويكون ذلك مفيدا لاجراء مقارنة بين جهود العاملين في الأقسام المتناظرة في المشروع الواحد أو في مشروعات مختلفة ، أو يحتاج هذا القياس لتحديد مقدار مساهمة كل قسم في الناتج الاجمالي •

يكون القياس ممكنا في كل قسم من الأقسام الانتاجية طالما أن كل قسم يتسلم كمية معينة من المستلزمات أو السلع الغير كاملة الصنع ليجرى عليها بعض العمليات الانتاجية • المهم أن تحدد وحدة القياس لنواتج وتعد سجلات منتظمة لادراج ما تحقق •

غير أن الناتج في بعض الأقسام قد يكون غير قابل للقياس • فنواتج أقسام شؤون الأفراد ، البحوث ، المخازن ، الأرشفة ، الحسابات وغيرها من أقسام الخدمات ، يتعذر قياسه سواء كماً (عدداً) أو نقداً • وحتى لو أمكن اجراء القياس فقد لاتعبر النتيجة عن الجهد الذي بذل في التفوصل اليها •

لنأخذ مثلا وحدة البحوث أو المختبر في شركة للمعلبات والتي كلفت عام ١٩٧٧ باجراء سلسلة من البحوث حول امكانية استخدام المواد المطية في انتاج صنف جديد من المنتجات • وبعد سلسلة من التجارب استغرقت عام بأكمله أسفرت النتائج على أن المواد المتاحة في السوق والامكانيات الموجودة لدى الشركة لاتصلح لانتاج هذا الصنف • هليمكن القول بأن المعمل لم يكن منتجا ؟ ، يستحيل الاجابة بأنه لم يكن منتجا لأن التجارب قد تنجح وقد تفشل ، ولا يعنى الفشل أنه لم يبذل مجهود • وحتى لو أنتهت التجارب الى امكانية استخدام المواد المحلية وامكانيات الشركة فمن المتعذر تحديد حجم أو قيمة الناتج الذي تحقق بواسطة المعمل ، كل ما يمكن تسجيله هو أن تجارب المعمل أنتهت الى نتائج ايجابية •

٢ - اختلاف البيانات المتاحة عن النتائج من فترة الى أخرى ، فقد

السنتين سنجد أن إنتاج عام ١٩٧٦ كان في حدود ٥٠٠٠٠٠٠ كيلوجرام (١٠٠٠٠٠٠ × نصف) وعام ١٩٧٧ ٧٠٠٠٠٠٠ كيلوجرام (٧٠٠٠٠٠٠ × ١) . وبالتالي فإن انتاجية العامل عام ١٩٧٦ كانت في حدود ٥٠٠٠ كيلوجرام وعام ١٩٧٧ في حدود ٧٠٠٠ كيلوجرام أى أنها ارتفعت بمعدل ٤٠ في المائة عام ١٩٧٧ عما كانت عليه عام ١٩٧٦ .

ويتأثر حجم الناتج المحقق بمواصفات الجودة وعلى ذلك يمكن أن يتحقق رقم أكبر للإنتاج دون زيادة الجهد المبذول من خلال تغيير مواصفات الجودة . فتخفيض مواصفات الجودة برفع نسبة الرطوبة في الغزل مثلاً يؤدي إلى زيادة وزن الناتج دون زيادة في عدد ساعات الإنتاج أو المواد الخام . فمثلاً إذا كان الناتج الممكن تحقيقه في مصنع للغزل سنوياً ١٠٠٠٠٠ طن على أساس معدل رطوبة ٥٪ ، فإنه يمكن بزيادة نسبة الرطوبة إلى ١٠٪ زيادة وزن الناتج دون زيادة في عدد ساعات العمل على الأنوال أو زيادة في القطن .

من المهم إذا عند إجراء المقارنات بين الناتج المحقق خلال عدة فترات أو إجراء المقارنات بين الناتج المحقق في مشروعين ، أن نتأكد من أن مواصفات الناتج واحدة .

كذلك يختلف حجم الناتج وقيمه باختلاف التعريف الموضوع للناتج . فمن الممكن أن نضع تعريف للإنتاج من السلع على أنه السلع كاملة الصنع وتحت التشغيل والمطابق لمواصفات الجودة — وعلى ذلك نستبعد عند قياس الإنتاج الجزء الغير قابل للبيع بسبب وجود عيوب في المواصفات .

ويفيد استبعاد الجزء الذي ظهرت به عيوب ، حينما يكون المطلوب استخدام ناتج قياس الانتاجية في مكافأة العاملين ، إذ لا يعقل أن يعطى العامل زيادة في الأجر مقابل زيادة في الإنتاج غير قابلة للبيع . إذا فرضنا مثلاً أن الإنتاج المحقق في قسم من أقسام الإنتاج في أحد المصانع كان ١٠٠٠٠٠ وحدة في شهر نوفمبر ١٩٧٧ ، وكان عدد العمال في المتوسط ١٠٠ عامل ، ثم تقرر اعطاء مكافأة لعمال القسم خلال شهر

ديسمبر إذا زاد انتاج العامل في المتوسط عن الانتاج في شهر نوفمبر وينفس معدل الزيادة في الانتاجية . وفي شهر ديسمبر سجلت أرقام الانتاج ١٢٠٠٠ وحدة . معنى هذا أن انتاج العامل في المتوسط والذي كان في حدود ١٠٠٠ وحدة ارتفع الى ١٢٠٠ وحدة أى بمعدل ٢٠ في المائة وبالتالي يستحق كل عامل زيادة في الاجر في حدود هذه النسبة

غير أنه بالرجوع الى مخازن البضاعة الجاهزة والتي يتم فيها فحص الانتاج الذى سيتم تجهيزه للبيع . تبين أن الوحدات المرفوضة والتي تم ارجاعها الى القسم لوجود عيوب فيها تمثل ٢٥ في المائة من الوحدات التى أرسلت الى المخازن . معنى هذا أن الانتاج القابل للبيع كان في حدود ٩٣٧٥٠ (١٢٥٠٠٠ × ٧٥) . أى أن انتاجية العامل في المتوسط انخفضت الى ٩٣٧٥٠ في المتوسط ، وبالتالي يتحتم عدم دفع أى مكافآت ، وألا نكون قد كافأنا العاملين في القسم على نقص الانتاج ، واستخدام المواد والمستلزمات الاخرى فى انتاج سلع غير قابلة للبيع .

(ب) صعوبات قياس الجهد المبذول لتحقيق الانتاج

افترضنا حتى الآن أن قياس الانتاجية يعنى تحديد الناتج بواسطة العامل في المتوسط ، وبالتالي كان الرقم الذى وضعناه في المقام هو عدد العمال . والواقع يؤكد أن الأمر ليس بهذه البساطة اذ يختلف الكثير في تحديد المقصود بعدد العمال ، كما يرى البعض بأن عدد العمال لا يعبر عن الجهد المبذول في تحقيق الانتاج .

أما بالنسبة للخلاف حول تحديد عدد العمال الذين اشتركوا في تحقيق الانتاج ، فيرى البعض أن نستخدم في قياس الانتاجية عدد العاملين مباشرة على الآلات في الاقسام الانتاجية . فمن المعروف لدينا أن أى مشروع صناعى تنقسم وحداته التنظيمية الى مجموعتين : الأولى تضم أقسام الانتاج أو صالاته وملحقاتها من أقسام الخدمات المرتبطة بالانتاج مثل الصيانة والنقل الداخلى والتصميمات ومعامل

البحوث ، ومحطات الوقود والقوى الكهربائية ومخازن الخامات وقطع
الغيار . وتضم المجموعة الثانية أقسام الخدمات العامة اللازمة
للمشروع مثل الشراء والشؤون المالية والشؤون الادارية والمبيعات .
ومن المعروف لدينا أيضا أن العمالة في المشروع توزع بين هاتين
المجموعتين ، إذ أن العمل يحتاج الى الجهد البشرى سواء للإنتاج أو
الخدمات .

ونعلم أيضا أن العماله الموجودة في الاقسام الانتاجية تؤدي
أعمالا متنوعة ، فبعضها يعمل على الآلات مباشرة (وتسمى هذه بالعمالة
المباشرة) والبعض الآخر يتولى عمليات مساعدة داخل صالات الإنتاج
مثل الصيانة والنقل ، بينما تتولى مجموعة ثالثة الاشراف على أعمال
الإنتاج والخدمات .

أصحاب هذا الرأي يعتقدون أن حسابات الانتاجية يجب أن تعتمد
على أساس أن هذا النوع من العمالة يؤثر تأثيرا مباشرا على كمية
الإنتاج ، إذ لا يزيد إلا إذا زاد عدد الآلات ، فضلا على أن زيادته
وزيادة عدد الآلات (أو العكس) يؤدي الى زيادة الإنتاج (أو العكس)
فاذا فرضنا أن الجدول التالي يبين توزيع العمالة بين الوحدات
التنظيمية داخل المصنع :

المصانع

صالات الإنتاج

صالات الإنتاج	عمال على الآلات
٣٠٠	ميكانيكي صيانة الآلات
١٠٠	معاونون لمقاولة المواد
٢٠٠	مشرفون داخل الصالات
١٥	رؤساء صالات
٥	الوحدة المركزية للصيانة.
٥٠	محطات القوى الكهربائية
٤٠	

موازن الخدمات
المعامل

٢٠

٧٤٠ مجموعة العمالة في المصانع

٣٠ المشتريات

١٠٠ المبيعات

٥٠ الشؤون المالية

٥٠ الشؤون الادارية

٢٨٠ مجموع العاملين في الخدمات العامة

١٠٢٠ مجموع العاملين في الشركة

وفقا لهذا الرأي ننسب قيمة الناتج المحقق الى عدد العاملين على الآلات وهو ٣٠٠ أى مايقرب من ٣٠ في المائة من العمالة الكلية في المشروع.

ويرى فريق آخر أن الاقتصاد على العمالة المباشرة ينكر دور العاملين في وحدات الخدمات المرتبطة بالانتاج كالصيانة والنقل والوقود ودور المشرفين ثم دور العاملين في وحدات الخدمات العامة كائشراء والشؤون المالية الخ في تحقيق الانتاج . والواقع يشير الى أن كل عامل بمجهوده ووفقا للمهنة المعودة اليه ، سواء كان حارسا على بوابة المصنع أو رئيسا لمجلس ادارته يساهم في تحقيق الانتاج ، لذلك فإن التحديد الدقيق للانتاجية يتطلب استخدام اجمالي عدد العاملين في المشروع . الاستبعاد الوحيد الذى يسمح به أصحاب هذا الرأي ، هو العمالة التى انقطعت عن العمل خلال فترة الانتاج بسبب التجنيد والاجبازة للعمل بالخارج أو الاجازة المرضية طوالة فترة الانتاج . والواقع أن كلا من استخدام العمالة المباشرة فقط في حساب انتاجية العامل وكذلك استخدام اجمالي عدد العاملين يقيّد في اغراض الدراسة

والبحث فاستخسر راج الانتاجية باستخدام العمالة المباشرة ففقط ثم
اعادة الحساب باستخدام اجمالي العمالة يوضح تأثير وجود العمالة غير
المباشرة على الانتاجية .

فاذا فرضنا مثلا أن الناتج المحقق في أحد المصانع خلال الأعوام
١٩٧٦ ، ١٩٧٧ كان ١٠٠٠٠٠٠٠ جنيه في المتوسط (بأسعار ثابتة) ،
وبالرجوع الى أرقام العمالة عن نفس السنوات وجدنا أن اجمالي عدد
العاملين كان ٥٠٠ عامل في كل من السنتين ، غير أن العمالة المباشرة
كانت في حدود ٢٠٠ عامل عام ١٩٧٦ ثم انخفضت هذه الى ١٥٠ عامل
عام ١٩٧٧ . فهل أدى التغير في هيكل العمالة الى تغير في الانتاجية
يستحق الدراسة ؟

إذا حسبنا الانتاجية في كل من السنتين على أساس اجمالي عدد
العاملين سنجد أنها في حدود ٢٠٠٠ جنيه ، غير أنه قد يفيد حساب
الانتاجية على أساس العمالة المباشرة في كل من السنتين .

انتاجية العمالة المباشرة عام ١٩٧٦ = $\frac{10000000}{100000} = 100$ جنيه

انتاجية العمالة المباشرة عام ١٩٧٦ = $\frac{10000000}{150} = 66666$ جنيه

واضح من هذه النتائج أن انتاجية العمالة المباشرة ارتفعت عام

١٩٧٧ عما كانت عليه عام ١٩٧٦ . بسبب الانخفاض في عدد العمال
المباشرين ، غير أن انتاجية العامل في المتوسط قد تساوت في السنتين
عندما حسبنا الانتاجية على أساس اجمالي عدد العاملين ، وذلك لان
الانخفاض في العمالة المباشرة قد صاحبه زيادة في العمالة غير المباشرة
بنفس النسبة .

ويؤيد الاتجاه في الصناعة الحديثة وغيرها من القطاعات
الاقتصادية ضرورة حساب الانتاجية للعمالة المباشرة ولا اجمالي عدد
العاملين . فمع زيادة الاعتماد على الآلات ومع التطورات التي تطرأ على

الآلات بحيث يقل الاعتماد على الجهد البشرى في ادارتهما ، تزداد أهمية العمالة غير المباشرة بسبب حاجة الآلات الى الصيانة وضرورة وجود أعداد من الفنيين لتشغيل أجهزة التحكم الأوتوماتيكي في الآلات . وبالتالي يتجه المشروع الحديث الآن نحو تقليل الاعتماد على العمالة المباشرة وزيادة أعداد العمالة غير المباشرة .

وإذا استقر الرأى على حجم العمالة الذى سيستخدم فى حساب الانتاجية ، يفضل أن يستخدم هذا الرقم فى حساب ساعات العمل المنتجة للعمال تمهيدا لتحديد انتاجية العامل فى الساعة . فطالما أن الناتج يتوقف ليس فقط على عدد العمال ولكن على ساعات للعمال الذى خصصها كل منهم للانتاج ، فيجب أن يكون الأساس فى حساب الانتاجية هو انتاجية العامل فى الساعة .

فمن الممكن أن يظل عدد العمال ثابت على ما هو عليه وتتغير انتاجية العمال زيادة أو نقصا نتيجة زيادة ساعات العمل . ومن الممكن الا تودى الزيادة فى ساعات العمل الى أى زيادة فى الانتاج نتيجة ارهاق العمال . ويفيد حساب انتاجية العامل فى الساعة فى تحديد تأثير العمل لساعات اضافية على انتاجية العمال . اذ من المطوم أن الساعات الاضافية تزيد فى تكلفتها عن ساعات العمل الأصلية بسبب الالتزام قانونا باحتساب الساعة الاضافية بمثابه ساعة ونصف عند تحديد الزيادة المستحقة فى الاجر للعامل عن ساعات العمل الاضافية . بمعنى أنه إذا كان أحد العمال يتقاضى ١٠ قروش عن ساعة العمل الأصلية فى المتوسط وعمل ساعة اضافية بعد انتهاء مواعيد العمل الرسمية فإنه يستحق عنها ١٥ قرشا . فإذا أدت الساعات الاضافية الى ارهاق العامل بحيث انخفضت انتاجية العامل فى المتوسط فى الساعة يصبح العمل لساعات اضافية اضافة لاعباء المشروع وليس لانتاجه .

الاهم من ذلك هو أن الانتاج لا يتحقق فقط بوجود عدد معين من العمال فى مكان العمل ، ولكن بوجودهم لساعات معينة أثناء اليوم

وتلعدد معين من الايام خلال فترة قياس الانتاج . ولذلك تحسب ساعات العمل على خطوتين : تحسب أولا عدد الايام الفعلية للعمل لكل عامل ، وذلك بأن يستقطع من ايام العمل للمصنع فترات الانقطاع لكل عامل بسبب الاجازات الرسمية أو المرضي أو أى أسباب أخرى ، ثم تحسب بعد ذلك ساعات العمل الرسمية للعامل في اليوم أى عدد ساعات العمل المفروض أن يقضيها العامل في العمل بما فيها فترات الراحة التي تعطى أثناء فترة العمل اليومية . والحكمة في عدم خصم فترات الراحة هي أن مساهمتها في الانتاج تعادل فترات العمل طالما أنها ضرورة حتى تصبح ساعات العمل الاخرى منتجة .

فإذا فرضنا أن مصنع يعمل في السنة ٣٦٥ يوما وبه ١٠٠ عامل ،

فلا يعقل أن يعمل كل منهم جميع أيام السنة ، فكل منهم يحصل على أجازة يوم في الاسبوع وكذلك أجازة سنوية ، وكذلك يتقاربون الراحة في الاعياد ، وقد يمرض البعض لفترات أثناء العام . وبالتالي سنجد في البطاقة أو السجل الخاص بكل عامل بيان بفترات الانقطاع ، ويمكن منها تحديد عدد أيام العمل الفعلية . ثم يضرب الناتج في عدد ساعات العمل الرسمية (٧ ساعات يوميا) ، ويضاف إلى الناتج ساعات العمل الإضافية ويخصم منه ساعات الانقطاع للعامل .

أخيرا يتقدم عند تقدير الجهد الذي بذل في تحقيق الناتج (خاصة عند المقارنة بين انتاجية الاقسام المتماثلة خلال فترة معينة أو عدة فترات) أن نأخذ في الحسبان حقيقة هامة وهي أن الناتج يتحقق نتيجة جهد كلا من العاملين في قسم وآلات المعاونة للعمال ، لذلك يجب أن نصنف العمالة التي استخدمت في صنع الآلات والمحافظة عليها أثناء التشغيل وذلك عند حساب انتاجية العامل .

والواقع أن الاصرار على إضافة العمالة التي استخدمت في تصنيع وسائل الانتاج يرجع إلى الخوف من أن تكون المقارنة غير دقيقة بين انتاجية العامل في المشروعات التي تختلف عن بعضها في درجة الميكة .

فلو فرضنا مثلاً أننا بصدد قياس انتاجية العامل في مزرعتين مساحة كل منها ٥٠٠ فدان ويعمل بالاولى ٥٠ عاملاً في حين يعمل بالثانية ١٠ عمال يعاونهم مجموعة من الآلات (وابور حرث — وابور رى — آلة حصاد) • وإذا كان الناتج في موسم معين للمزرتين ٣٠٠٠ اردب •
لو تجاهلنا الحقيقة الموجودة أمامنا وهي ان الزراعة في المزرعة الثانية تعتمد الى حد كبير على الميكنة ، تصيب انتاجية العامل في كل من المزرعتين على الوجه التالي •

٣٠٠٠

انتاجية العامل في المزرعة الاولى = $\frac{3000}{50} = 60$ اردب قمح •

٥٠

٣٠٠٠

انتاجية العامل في المزرعة الثانية = $\frac{3000}{10} = 300$ اردب قمح •

١٠

مثال آخر ، لنفرض ان احدى شركات مقاولات الطرق كانت حتى عام ١٩٧٥ تقوم بتمهيد الطرق يدوياً • وعلى ذلك كانت الفرقة المكونة من ٥٠ عامل تنجز كيلو متر في اليوم، وفي عام ١٩٧٦ استوردت مجموعة من الآلات فأصبح الكيلو متر الواحد ينجز في اليوم ولكن بواسطة ٥ عمال • فهل يمكن القول بأن انتاجية العامل قد تغيرت بسبب تغير الجهد الذي يبذله ؟ •

لو التزمنا في حسابنا للانتاجية بقسمة الناتج على عدد العمال دون النظر الى نوع الادوات أو الآلات المساعدة • سيكون الحساب على الوجه التالي •

انتاجية العامل في عام ١٩٧٦ = $\frac{20}{1} = 20$ كيلو متر / يوم

أى أن انتاجية العامل خلال عام ١٩٧٦ زادت عشر أضعاف •

هذه الزيادة في الواقع مرجعها التغير التوحيد الذي حدث وهتتو

الاتجاه نحو الميكنة في تنفيذ مشروعات الطرق وليس الزيادة في جهد العمال .

وتظهر أهمية دراسة تأثير الاستعانة بالادوات عند تحديد انتاجية العامل بقصد استخدام هذه الانتاجية كأساس لتحديد الاجر . ففى الحالات التى يعطى فيها الاجر على اساس الانتاج ، يحدد لكل عامل أجر لكل قطعة من الناتج ، ثم يحسب دخله اليومى بضرب عدد القطع فى الاجر المحدد للقطعة . ويقدر الاجر للقطعة على أساس معدل انتاج يمكن ان يحققه العامل فى اليوم والاجر الاساسى لليوم . فاذا قدر للعامل ان ينتج فى اليوم ٨ قطع ، وكان الاجر الاساسى اليوم ٣٢ قرشا ، فان معنى هذا أن أجر القطعة هو ٤ قروش . فاذا أنتج العامل فى اليوم الاول من الاسبوع مثلا ١٠ قطع استحق ٤٠ قرشا .

ويحدد معدل انتاج العامل او انتاجية العامل على اساس دراسة لظروف العمل ومجموعة الادوات والآلات المساعدة . وكلما طرأ تغيير على هذه الادوات أجريت بالتبعية تعديلات على معدل الانتاج . ففى الشركات التى تقوم بتوصيل الكهرباء للمدن والقرى ، تبدأ عمالية مد خطوط الكهرباء باقامة الحفر التى ستثبت فيها الاعمدة . ويتم اقامة هذه الحفر ذات المساحة والعمق المحدد بواسطة فرق يتكون كل منها من ٢ ومن المفروض ان تنتج الفرقة حفرة فى اليوم . اى أن معدل الناتج للعامل او انتاجية العامل فى اليوم هى نصف حفرة . ويتقاضى العامل عن الحفرة ٢٥ قرشا فى اليوم .

وقد ظهر خلال عام ١٩٧٥ أنواع من آلات الحفر تستطيع بالآلة التى يعمل عليها عامل واحد ان تنهى الحفرة الواحدة فيما لا يزيد عن ساعة ، وتتوى الشركة أن تجرب هذه الآلات اعتبارا من عام ١٩٧٦ . فهل يمكن القول بأن انتاجية العامل سترتفع من نصف حفرة فى اليوم الى ٧ حفرات (ساعات العمل اليومى ٧) أى بمقدار ١٤ مرة ؟ اذا كانت الانتاجية تعبر عن مقدار الجهد الذى يبذله العامل ، فلا يمكن القول بأن

جهد العامل سيزيد • كل ما هناك من تغير هو ان الادوات البسيطة التى يستعين بها العامل ستتغير الى آلة ميكانيكية للحفر •
لا يمكن وان نغفل أثر الميكنة على الناتج عند المقارنة بين ناتج العامل على عدة فترات أو عند حساب الاجر الذى يستحقه العامل • وعلى ذلك لا يمكن فى المثال السابق ان نقول ان انتاجية العامل ستزيد خلال العام المقبل بمقدار ١٤ ضعفا وأن أجره لابد وأن يزيد بنفس القدر •
ولعالجة الموقف الناشئ عن تعديل طرق الانتاج من فترة الى أخرى والاتجاه نحو الميكنة، يقترح عند قياس انتاجية العامل أن يضاف الى عدد العمال فى السنة التى ادخلت فيها الميكنة رقما يعادل قوة الآلات المضافة مقدرة فى شكل عماله • بعبارة أخرى اذا كان لدى الشركة فى المثال السابق ٧ فرق عمال كل منها مكون من اثنين اى عمال اجمالية للحفر تصل الى ١٤ عاملا وذلك فى نهاية ١٩٧٥ • وفى أول عام ١٩٧٦ أضيفت اليهم آلة حفر •

وإذا كانت آلة الحفر تنتج ٧ حفرات فى اليوم بمعاونة عامل وإذا كانت الـ ٧ فرق عمال مكونة من ١٤ عاملا تنتج حفرة فى اليوم •
قوة الآلة \times عامل واحد تعطى ٧ حفرة •
قوة الآلة تعادل ١٣ عاملا •

• أصبح لدى الشركة عام ١٩٧٦ قوة منتجة تعادل ٢٧ عاملا •
١٤ العمالة عام ١٩٧٥ + آلة عام ١٩٧٦ تعادل فى قوتها ١٣ عاملا •
وعلى ذلك عند حساب انتاجية العامل فى الشركة لعام ١٩٧٦ لمقارنتها بمثلتها عام ١٩٧٥ فمن المفروض أن يقسم الناتج لعام ١٩٧٦ على عدد العمال مضافا اليه التغير فى قوة العمالة الناتج من الماكينة أى بقسمة ناتج الحفر فى المثال السابق على الرقم ٢٧ •

ثانيا : العوامل المؤثرة على انتاجية العامل

تحاول كل فئة من العاملين ابراز الدور الذى تقوم به فى تحديد

الانتاجية ، فالعمال يعتقدون أنهم وحدهم القادرون على زيادة أو تخفيض الانتاجية وعلى ذلك فان أى محاولة للتأثير على الانتاجية يجب أن تأتى عن طريقهم من خلال الاهتمام بتدريبهم وانشاء نظام مجز للحوافز وتحسين ظروف العمل •

ورجال الادارة يعتقدون أن بدورهم، تحقيق أى تغير فى الانتاجية رهن بالتعديلات التى يدخلونها على نظم العمل ، وبسلامة التخطيط والسياسات التى توضع للانشطة المختلفة ، والتنظيم القادر على تنفيذ الخطط والالتزام بالسياسات الموضوعية، ثم بنظام الرقابة الذى يوضع لمتابعة تنفيذ الخطط وتحليل نتائج التنفيذ •

والفنيون من جانبهم يعتقدون أن التعديلات التى تطبق على طرق الانتاج وعلى الآلات ووسائل النقل المستخدمة هى القادرة على تحقيق تقدم ملموس فى الانتاجية •

والواقع أن هذا التحيز من جانب كل فئة أمر لا يبرره أى منطق • اذ أنه يناقض المضمون الحقيقى للتعريف الذى وضع للانتاجية والذى ينص على أنها تمثل خارج قسمة الناتج خلال فترة معينة على الجهد الذى بذل فى تحقيق هذا الناتج خلال نفس الفترة • اذ أن خارج القسمة يتأثر بالتغير فى البسط أو المقام أو كليهما • وعلى ذلك فان أى عامل يؤثر على البسط أو يؤثر على المقام لابد وأن يؤثر انتاجية العامل •

يتوقف الناتج المحقق خلال مدة معينة فى أى مشروع على طبيعة السلعة المنتجة ، على نوعية الآلات والادوات المستخدمة وطرق الانتاج، على مهارة الادارة فى استخدام عناصر الانتاج ، ثم على مهارة العامل واستعداده لبدك مجهود أكبر • وعلى ذلك يمكن تجميع العوامل التى تتحكم فى انتاجية العامل فيما يلى :

أ - نوع السلعة المنتجة والتصميم المطلوب تنفيذه •

ب - طرق الانتاج والآلات والادوات المستخدمة فى كل مرحلة من مراحل التشغيل •

ج - مهارة الادارة في أداء وظائفها الاساسية وهي التخطيط ، رسم السياسات ، اتخاذ القرارات والتنظيم والمتابعة والرقابية .
د - مهارة العامل والظروف المحيطة به والتي يمكن أن تجعله أكثر أو أقل استعدادا لبذل الجهد المطلوب للإنتاج . وسنتناول كل من هذه العناصر بالتفصيل .

أ - اثر السلعة المنتجة على انتاجية العامل :

يعد التصميم للمنتج ، في بعض الحالات، دون أى دراسة للمشاكل التي يمكن أن تنشأ أثناء تنفيذ . ولذاك يفاجأ المسؤول عن الانتاج بأن التصميم يفرض اسلوبا معقدا للتنفيذ ويدوى في غالبيته مما يتعذر معه أى تشغيل آلى وبالتالي تكون الكمية الممكن انتاجها محدودة .

وقد ينخفض حجم الناتج للممكن تحقيقه نتيجة للتوسع في الاصناف المنتجة ، وبالتالي صغر حجم الناتج من كل صنف مما يتعذر معه استخدام آلات ذات طاقة تشغيل عالية وتعطى انتاجا أسرع . والمثل على ذلك ما يحدث الآن في صناعة البناء ، فقد أدى اختلاف مقاسات الشبائيك والابواب من مبنى الى آخر الى تعذر الاتفاق على مواصفات نمطية يمكن تشغيلها في المصانع ، وبالتالي تضطر شركات المقاولات الى تشغيل عمليات النجارة لكل مقولة على حده في ورشة خاصة للنجارة تنشئها أو في ورشة خارجية . وبطبيعة الحال تكون انتاجية العامل منخفضة في ورشتها والتي تنتج أيضا مقاسات مختلفة على مدار السنة .

وتؤثر المواصفات الموضوعة للجودة على حجم الانتاج الممكن ، سواء كان هناك معاللة أو تراخ في هذه المواصفات . فقد تؤدي المعاللة في مواصفات الجودة الى مطالبة العامل بمجهود اضافي ، أو استبعاد بعض الوحدات المنتجة رغم أنها صالحة للبيع . أو اعادة تشغيلها ، كل ذلك يؤثر بالتبعية على رقم الناتج خلال فترة معينة . والعكس في حالة التراخي في وضع المواصفات ، اذ يؤدي ذلك الى رفض جزء من الانتاج واعادة

تشغيله ، وبالتالي انخفاض حجم الناتج خلال فترة معينة .

ب - تأثير حجم الانتاج بسبب استخدام طرق متخلفة أو أدوات غير مناسبة في التشغيل :

ينخفض حجم الناتج الفعلى عن الحجم الممكن نتيجة لاستخدام طرق أو أدوات غير مناسبة للإنتاج ويحدث ذلك عادة في الحالات التالية :

١ - إذا كانت الآلات مرتبة على أرصفة المصنع ترتيبا يخالف تسلسل مراحل الانتاج مما يؤدي الى تكرار عمليات النقل وطول مدة الانتاج .

٢ - يؤدي استخدام أدوات غير مناسبة لمعاونة العامل في أداء عمله الى تعطيل أو بؤء الانتاج وبالتالي انخفاض حجم الناتج خلال فترة معينة .

٣ - يؤدي استخدام قطع الغيار ذات الجودة المنخفضة الى تكرار تعطيل الآلات وبالتالي انخفاض رقم الناتج المحقق ، والمثل الواضح على ذلك ما يحدث في شركات نقل البضائع أو الركاب ، اذ تضطر هذه الشركات الى استخدام بعض قطع الغيار المصنعة تصفيعا رديئا بدل قطع الغيار الاصليّة - وغير المتوافرة - مما يترتب عليه تكرار تعطيل الشّسيارات .

٤ - استخدام آلات لا تتفق في نوعها مع طبيعة ظروف التشغيل ، والمثل على ذلك ما حدث في إحدى شركات انتاج البسكويت التي استوردت لرحلة التعبئة آلة مضممة للتعبئة الاوتوماتيكية ، وبعد عدة شهور من الاستخدام تبين أن حجم الناتج أقل بكثير من الانتاج الموضح في الكاتالوج الذي ورد مع الآلة وذلك بسبب تكرار عطلات الآلة . وبدراسة أسباب العطلات تبين أنها بالدرجة الاولى ترجع الى أن الناتج الذي يوضح بها للتعبئة (البسكويت) غير متجانس في مواصفاته . وقد

اضطرت الشركة الى ايقاف استخدام الآلة واحلال مجموعة من العمال محلها ، بعبارة أخرى اضطرت الى تغيير طريقة التعبئة من الاسلوب الآلى الى الاسلوب اليدوى •

ج - تأثير حجم الناتج والجهد المبذول بأسلوب الادارة :

قد تؤدي تصرفات الادارة الى اطالة فترة الانتاج وبالتالي الى انخفاض حجم الناتج الممكن خلال فترة معينة وذلك في حالة أو أكثر من الحالات الآتية :

- ١ - قد ترى الادارة ان زيادة المبيعات يمكن أن تتحقق عن طريق زيادة التشكيلة المعروضة من السلع • إلا أن ذلك له تأثير مباشر على الانتاج من حيث تكرار تعطيل الآلات للانتقال من صنف الى آخر •
- ٢ - قد تنشأ الأعطال أيضا بسبب تقصير جهاز البيع في التعرف على المواصفات التي يطلبها المستهلك • وعلى ذلك قد تضطر الاقسام الانتاجية الى اعادة التشغيل أو ايقاف الانتاج لفترة لاجراء تعديل على مواصفاته • وكل ذلك يؤدي الى اطالة فترة الانتاج وبالتالي انخفاض حجم الناتج •

- ٣ - تيسير تشغيل بعض المصانع دون الالتزام ببرنامج عمل مدروس يحدد مقدما الاصناف التي ستنتج ومدة الانتاج ، وتسلسل سير الانتاج من مرحلة الى أخرى ووقت البدء والانتهاى من كل صنف • ويترتب على عدم وجود هذا البرنامج أن تتعطل الآلات لبعض الوقت في انتظار تكليفها بعمل •

- ٤ - قد تتعطل الآلات ويتعطل العمال أيضا في حالة تخلف جهاز المشتريات والمخازن عن تدبير احتياجات الانتاج بالمواصفات والكميات المطلوبة في المواعيد المحددة لها •
- ٥ - قد تتعطل الآلات ويتعطل انشغال بسبب تخلف نظام الصيانة الوقائية أو العلاجية أو كليهما •

٦ - قد يقل الناتج عن الحجم الممكن تحقيقه بسبب ارتفاع نسبة العادم وذلك للسماح باستمرار الانتاج بالرغم من وجود عيوب واضحة في الآلات •

٧ - قد ينخفض الانتاج عن المعدل الممكن تحقيقه في حالة عدم ترتيب مكان العمل وبالتالي ضياع جزء من وقت العامل بحثا عن أدواته أو بحثا عن مكانه يضع فيه انتاجه •

د - أثر مهارة العامل وظروف العمل :

يتأثر حجم الناتج بمستوى مهارة العاملين وبظروف تشغيلهم فمهارة العامل وسلوكه وتصرفاته والجو المهيء له يؤثر على انتاجه من حيث :

١ - قد يرتفع الوقت الضائع والذي يمكن أن يخصص للانتاج اذا زادت فترات الراحة التي يحصل عليها العمال أثناء اليوم عن المعدلات الموضوعه •

٢ - ويزيد الوقت الضائع أيضا اذا لم يلتزم العمال بمواعيد العمل أو تلاكأوا في بدء العمل مع بداية موعد الوردية •

٣ - ينخفض الانتاج بارتفاع نسبة العيوب أو زيادة عدد الوحدات التالفة عن المعدل الموضوع وذلك بسبب اهمال العامل •

٤ - ينخفض الانتاج بسبب الوقت الضائع الناتج عن حوادث العمل ، وهذه تحدث في حالات كثيرة بسبب عدم الالتزام بالقواعد الموضوعية لمنع الحوادث •

ثالثا - استخدام نتائج الدراسة لانتاجية العامل

حصلت دراسات الانتاجية على اهتمام واضح من جانب رجال الاعمال منذ أن قدم لهم في مطلع القرن العشرين تفكيره لزيادة انتاجية العامل من خلال تطوير الاسلوب الذي يؤدي به عمله • فقد كان

يعتقد أن هناك أسلوب مثالي لتأدية كل نوع من الاعمال ، وان تدريب العامل وتوفير الظروف التي تساعد على اتباعه يضمن زيادة انتاجية • وقد ظل هذا الاهتمام بزيادة الانتاجية يحتل منزلة خاصة في تفكير المسؤولين عن ادارة المصانع في الغرب والشرق على السواء حتى الان ، لادراكهم أن التقدم يحتاج الى زيادة الانتاج بمعدل أسرع من معدل زيادة الاجور •

ونتيجة لحدثة عهدنا بالصناعة وعدم القراءة المتعمقة لتاريخ الصناعة للتوصل للدروس المستفادة منه : كان اهتمامنا بزيادة الانتاج من خلال زيادة متوسط ما ينتجه العامل اهتمام محدود وشكلي • زاد اهتمامنا بالتعليم العام والذى يزود الطالب بمعلومات متنوعة لا يتقن معرفة الا القليل منها • وتعددت وتنوعت الموضوعات التي نقدمها في الدراسة الجامعية ، دون اهتمام بتعميق الفهم والانتقان لجزء منها والمعرفة الكاملة بكيفية تطبيقها • وبالتالي أصبحنا نواجه موقف فريد في نوعه يمثل في انفاق لمدة ١٦ سنة على الاقل على تعليم مواطن ذو قدرات محدوده على الانتاج •

وما حدث في مؤسسات التعليم امتد ليشمل وحدات الانتاج • فنشكو من أن انتاج مؤسساتنا ثابت أو يتزايد بمعدلات طفيفة ، ونشكو أيضا من أن انتاجية العامل لدينا أقل بكثير من انتاجية زميله الذى يعمل في مشروع آخر في كثير من الدول ، وبالرغم من هذا لم نحاول بصدق معالجة ذلك ، اللهم الا اذا كانت المناقشة بين آن وآخر على صفحات الجرائد للمشكلة تعتبر علاجاً لها !!

يوجد أماننا النموذج الغربى والشرقى للتقدم وكلاهما اعتمد في تحقيق انجازاته أولاً على تكوين المواطن القادر على الانتاج ثم ثانياً ، على التكنولوجيا التى صنعها الانسان (التكنولوجيا هى استخدام نتائج البحث العلمى فى مواقع العمل) • كان الاهتمام فى مؤسسات التعليم وفى مؤسسات الانتاج لعشرات السنين مركزاً على خلق المواطن

الذى يفتن أداء عمل معين وقادر على أن يكون جادا ومنضبطا أثناء أدائه للعمل ، ومن خلال جهد هذا المواطن توافر المال للانفاق على البحث العلمى وتطبيقاته . المطلوب منا ان نعى تجارب من سبقونا ونبدأ من حيث بدأ الآخرون ، فتجارب اعداد الانسان المنتج لاينفع فيها أن نبدأ من حيث انتهى الآخرون ، لابد أن نمر بالتجربة بالكامل حتى نستوعب دروسها ونتقنها .

البداية دائما لتطوير الانتاجية تتمثل في تحليل ودراسة ما هو قائم فعلا أى انتاجية العامل الحالية ، واستخدام نتائج الدراسة في اتخاذ ما يلزم من اجراءات لتطوير ما هو قائم . اذ تفيد نتائج الدراسة في ابراز أهمية زيادة الانتاجية على مستوى الدولة ككل ،تحديد العلاقة بينها وبين الزيادات الدورية في الاجور ، وضع أنظمة مقبولة لربط الاجر بالانتاج ، تحديد حجم العمالة المطلوبة في بعض الاقسام او الأنشطة أو المشروعات الجديدة وتحديد العمالة الزائدة في مواقع العمل ، وسوف نناقش كل من هذه الاستخدامات بالتفصيل .

زيادة إنتاجية الفرد . في مصر هي السبيل الوحيد للتقدم .

تتمثل المشكلة الاقتصادية في مصر في انخفاض مستوى معيشة الفرد ، فما يحصل عليه الفرد في المتوسط من دخل يمكنه من الحصول على أنواع وكميات محدودة من السلع والخدمات . فالعامل في المزرعة أو المهنى والموظف في دوائر الحكومة يكاد دخله لا يفي به للحصول على ضرورات الحياة .

وبما ان الدخل الذى يحصل عليه الفرد هو الذى يمكنه من ان يحصل على السلع والخدمات ، يكون السبيل الى زيادة حصته من هذه السلع هو زيادة دخله .

ونعلم جميعا ان الفرد يحصل على الدخل مقابل ما يعطيه من جهد . يتحول الى انتاج ، اذ لا يعقل ان يحصل الفرد على دخل دون ان يعطى

شيئا • وبالتالي فإن أى زيادة فى دخل الفرد الأبد وإن يقابلها زيادة فى المصدر الذى سيحصل منه على هذه الزيادة وهو زيادة الانتاج • بعبارة أخرى حتى يأخذ الفرد لأبد وأن يعطى ، لان المصدر الوحيد الذى س يأخذ منه هو ما أعطاه من ناتج نتيجة الجهد الذى بذله •

لنأخذ مثال بسيط لاسرة تريد الآن ان تستمتع باستهلاك كمية أكبر من اللحوم والفواكه وغيرها من المأكولات وتلبس أفضل وتنتقل الى مسكن أحسن ، ولديها عائل واحد. هو رب الاسرة الذى يتقاضى من عمله ٣٠ جنيه • قد يفكر رب الاسرة أن يؤدى عملا اضافيا بعد الظهر فيحصل على ١٥ جنيه فى الشهر (ونجد هذا واضحا اذ يفرح العاملون فى المؤسسات بالعمل لساعات اضافية •) وكثير من العاملين الذين يتقنون قيادة السيارات مثلا يعملون على سيارات الاجرة بعد الظهر الخ) • وقد تفكر الزوجة اذا كانت تتقن حرفة ان تلتحق بوظيفة فى أحد المشروعات، او تفتح بعض السلع المنزلية القليلة للبيع (مثل تفصيل بعض اللبوسات او اعداد بعض الفارش او تصنيع بعض المأكولات كما نشاهد اليوم) فاذا تكسبت من ذلك ١٠ جنيهات فى الشهر زاد دخل الاسرة بهذا القدر • ومن الممكن أن يتفرغ الاولاد للتعليم فى شهور الدراسة ، ثم يلتحقون بعمل مؤقت فى الاجازة الصيفية • فاذا فرضنا ان الاسرة لديها طالبين بالجامعة وعمل كل منهم اربعة شهور بمرتب شهرى ٢٠ جنيه فان معنى ذلك ان دخلا اضافيا قد تحقق للأسرة (ونشاهد ذلك بوضوح فى الغرب كما أن بدايته ظاهرة فى طواير المسافرين للعمل فى الخارج من طلبة الجامعات فى الاجازة الصيفية) • واضح من هذا المثال ان دخل الاسرة يمكن ان يقتصر على ٣٠ جنيه فى الشهر أى ٣٦٠ جنيه فى السنة اذا كان المنتج الوحيد هو للزوج ، ومن الممكن ان يزيد الى ٨٢٠ جنيه أى الى مايزيد عن ضعف الدخل الحالى اذا تحول الجميع الى منتجين (الزوج ٣٦٠ + ١٨٠ اضافى والزوجة ١٢٠ والاولاد ١٦٠) • السبيل اذا الى رفع مستوى المعيشة هو مزيد من الجهود لاعطاء

مزيد من الانتاج (الزوج ينتج أكثر والزوجة اصبحت منتجة لسلع والاولاد اصبحوا منتجين لسلع والاولاد اصبحوا منتجين لسلع او خدمات) .

ان المدخل الوحيد للتقدم في مصر هو أن نصبح جميعا (ما عدا الاطفال) منتجين . من يعمل الآن يزيد من ساعات عمله وانتاجه ، ومن لايعمل ويوقف متفرجا ومستهلكا يجب ان يعمل . اذا كان جزء كبير غير مؤهل للانتاج لأنه لم يعد بعد لاداء الاعمال المطلوبة ، فلنبدأ في اعداده فرحلة الالفمیل تبدأ بخطوة . الاسرة في القرية يجب أن تتحول الى وحدة انتاج ، كل فرد منها يعمل ويعطى انتاج طوال العام (التجربة بدأت في القرى المحيطة بالقاهرة حيث بدأت النساء والبنات يتعلمن الانشغال اليدوية) .

بطبيعة الحال سيقع جزء من العبء على الدولة التي يمكن ان تعبى الامكانيات في المؤسسات الحكومية لتعليم الراغبين حرفا منتجة ، ولكن يجب الا ننظر الى أن توفر لنا الدولة كل شيء . يجب على كل فرد منا ان يتعلم كيف ينتج شيئا . ومن حسن الحظ ان هذا الاتجاه قد بدأ ، وهو واضح فيما تشاهده من اقبال الكثير من الشبان على تعلم بعض الحرف اليدوية أو المكتبية . يجب علينا أن ندعم هذا الاتجاه وأن نوفر له كل مقومات النمو . لا يعتقد أن نكون بلدا يشكو من زيادة السكان وفيه أزمة في العمالة اللازمة لتنظيف المنازل والشوارع والطهي وخدمة الفنادق وقيادة السيارات وحرف البناء وغيرها من الحرف التي يحتاج التدريب عليها الى امكانيات مادية وزمنية محدودة .

٢- دراسة الانتاجية هي الأساس لتحديد الزيادات في الاجور

الأساسية

يتوقع العاملون الحصول على زيادات سنوية في الاجور لمواجهة التغيرات في أعباء المعيشة . وتمثل هذه الزيادة السنوية زيادة في تكلفة

الانتاج • ومتى أصبحت الزيادة السنوية جزء من نظام الأجور في المشروع تحول بند الأجور الى مصروف متزايد ، بمعنى أن يزيد حتى ولو لم يتغير الانتاج • وتؤدي الزيادة بمعدل ثابت سنويا الى مضاعفة تكلفة الأجور في مدة محدودة ، إذ أن مقدار الزيادة التي يتحملها المشروع تحسب بمعدل مركب سنويا •

فاذا فرضنا أن مشروع معين يرفع أجور العاملين في المتوسط سنويا بمعدل ٧ في المائة ، فإن مقدار الزيادة في السنة الاولى ستمثل ٧ في المائة من الأجور في السنة السابقة ، وفي السنة الثانية سنوف تزيد الأجور بمعدل ٧٪ من الأجور بعد زيادتها في السنة الاولى وهكذا •

ومن المهم أن نعاون الشركات التي تعمل فيها في التعرف مقدما على الاعباء السنوية ولعدة سنوات مقبلة والتي تترتب على الالتزام بزيادة الأجور سنويا وبمعدل ثابت • فمتى عرف معدل الزيادة السنوية لكل جنیه أجور ، فيمكن من جداول الفائدة المركبة أن نتعرف على جملة جنیه الأجور لاي عدد من السنوات المقبلة • ومادام رقم الأجور للسنة الحالية معروف ، فيمكن ايجاد جملة الأجور السنوية بعد الزيادة لأي عدد مقبل من السنوات المقبلة وذلك بأن نضرب الأجور الحالية في جملة الجنیه أجور في كل من السنوات المقبلة • ولتوضيح ذلك نأخذ المثال الآتي:

مثال : حساب عبء الأجور للعشر سنوات المقبلة في أحد المشروعات .

وفيما يلي البنود التي وردت في حساب الإيرادات والمصروفات الجارية لأحد المشروعات والتي تمثل الأجور والمزايا العينية عن العام المنتهى في ١٩٧٧/١٢/٣١ لأحد المشروعات .

الأجور والمكافآت

٣٣١٧٤٢	وظائف دائمة
١٢٨٠٥٧	حوافز
٢٣٩٦٥	أجور إضافية
١٥٠٧٧	بدلات
٢٠٩٨	مكافآت
<u>٤٩٥٩٣٩</u>	إجمالي الأجور

المزايا العينية

٢٧٥٦	ملابس
١٤٥٨٧	علاج
٧٦٠٨	خدمات اجتماعية

٢٤٩٥١ إجمالي المزايا العينية

فإذا علمت أن الشركة تمنح زيادة سنوية في الأجور الأساسية تصل إلى ٨ في المائة ، كما أن المزايا العينية تزيد بمعدل ١٠ في المائة سنوياً نتيجة ارتفاع تكلفة الخدمات ولأن بعضها يرتبط في زيادته بزيادة الأجور الأساسية (التأمينات) احسب التكلفة المتوقعة للأجور الأساسية خلال العشر سنوات القادمة ؟

المل

ترتبط الحوافز بالزيادة في الانتاج ، والاجور الاضافية لساعات عمل اضافية من المفروض أن تتحقق فيها زيادة في الانتاج ، والبدلات مقابل أعباء معينة مثل الانتقالات والمكافآت مقابل انجازات قام بها العاملين . وعلى ذلك فان كل زيادة في هذه البنود يقابلها دخل اضافي يكفى على الاقل لتغطيتها الجزء الذى نخشى أن يزيد دون مقابل هو أجور الوظائف الدائمة والمزايا العينية .

الاجور للوظائف الدائمة ٣٣١٧٤٢

المزايا العينية ٢٤٩٥١

وبالرجوع لجدول الفائدة المركبة نجد أن جملة مبلغ قدره جنيه واحد يتزايد بمعدل ٨٪ سنوياً هي .

١٠٠٨	في نهاية السنة الاولى
١٠١٦٦	في نهاية السنة الثانية
١٠٢٦٠	في نهاية السنة الثالثة
١٠٣٦٠	في نهاية السنة الرابعة
١٠٤٦٩	في نهاية السنة الخامسة
١٠٥٨٧	في نهاية السنة السادسة
١٠٧١٤	في نهاية السنة السابعة
١٠٨٥١	في نهاية السنة الثامنة
١٠٩٩٥	في نهاية السنة التاسعة
٢٠١٥٩	في نهاية السنة العاشرة

وجملة مبلغ قدره جنيه واحد يتزايد بمعدل ١٠٪ سنوياً هي -

١٠١٠٠	في نهاية السنة الاولى
١٠٢١٠	في نهاية السنة الثانية

١٣٣١	في نهاية السنة الثالثة
١٤٦٤	في نهاية السنة الرابعة
١٦١٨	في نهاية السنة الخامسة
١٧٧٢	في نهاية السنة السادسة
١٩٤٩	في نهاية السنة السابعة
٢١٤٤	في نهاية السنة الثامنة
٢٣٥٨	في نهاية السنة التاسعة
٢٥٩٤	في نهاية السنة العاشرة

لتحديد مقدار الاجور المتوقعة في نهاية كل من السنوات العشر المقبلة سنضرب الاجر الاساسي في كل من جملة الجنيه في نهاية كل سنة على أساس زيادة ٨٪ ، ثم المزايا المعنية في كل من جملة الجنيه في نهاية كل سنة على أساس ١٠٪ على الوجه التالي .

(١) جملة الاجور الاساسية للوظائف

السنوات جملة الاجر الاساسي بزيادة ٨٪

٣٥٨٢٨١٣٦ =	١٣٣١٧٤٢ × ١٠٨	١
٣٨٦٨١١٣١٧ =	١٣٣١٧٤٢ × ١٦٦	٢
٤١٧٩٤٧١٨ =	١٣٣١٧٤٢ × ٣٦٠	٣
٤٥١١٦٩١٢ =	١٣٣١٧٤٢ × ٣٦٠	٤
٤٨٧٣٢٨٩٩ =	١٣٣١٧٤٢ × ٤٦٩	٥
٥٢٦٤٧٤٥٥ =	١٣٣١٧٤٢ × ٥٨٧	٦
٥٦٨٦٥٥٧٨ =	١٣٣١٧٤٢ × ٧١٤	٧
٦١٤١٤٠٤٠ =	١٣٣١٧٤٢ × ٨٥١	٨
٦٦١٨٢٥٢٩ =	١٣٣١٧٤٢ × ٩٩٥	٩
٧١٦٣٣٠٩٧ =	١٣٣١٧٤٢ × ١٥٩	١٠

(ب) جملة المزايا العينية

السنوات جملة المزايا العينية في نهاية كل سنة

٢٧٤٤٦ر١ =	١ر١٠٠×٢٤٩٥١	١
٣٠١٩٠ر٧ =	١ر٢١٠×٢٤٩٥١	٢
٣٣٢٠٩ر٧ =	١ر٣٣١×٢٤٩٥١	٣
٣٦٥٢٨ر٢ =	١ر٤٦٤×٢٤٩٥١	٤
٤٠١٩٦ر٠٦ =	١ر٦١١×٢٤٩٥١	٥
٤٤٣١٣ر١ =	١ر٧٧٢×٢٤٩٥١	٦
٤٨٦٢٩ر٤ =	١ر٩٤٩×٢٤٩٥١	٧
٥٣٤٩٤ر٩ =	٢ر١٤٤×٢٤٩٥١	٨
٥٨٨٣٤ر٤ =	٢ر٣٥٨×٢٤٩٥١	٩
٦٤٧٣٢ر٨ =	٢ر٥٩٤×٢٤٩٥١	١٠

الزيادة المتوقعة في الاجور لعشر سنوات

السنوات	الاجور الاساسية	الزيادة المتوقعة	الاجمالي	الزيادة السنوية	مجموع الزيادة
حاليا	٣٣١٧٤٢	٢٤٩٥١	٣٥٦٦٩٣	—	٢٩٠٣٤٢
السنة الاولى	٣٥٨٧٨١	٢٧٤٤٦١٠	٣٨٥٢٤٧	٢٩٠٣٤٢	٢٩٠٣٤٢
السنة الثانية	٣٨٢٨١١	٣٠١٩٠٧	٤١٧٥٠١	٣١٢٧٤٢	٦٠٣٠٨٦
السنة الثالثة	٤١٧٩٩٤	٣٣٣٠٩٧	٤٥١٣٠٤	٣٤٢٠٢٠٨	٩٤٥١١٦
السنة الرابعة	٤٥١١٦٩	٣٦٥٢٨٢	٤٨٧٩٩٧	٣٦٤٩٢٧	١٣١٠٠٤٣
السنة الخامسة	٤٨٧٣٣٨	٤٠١٩٦٠٦	٥٢٧٠٢٥٥	٣٩٨٢٧٥	١٧٠٨٣٣
السنة السادسة	٥٢٦٤٧٤	٤٤٢١٣٤٠	٥٧٠٦٨٧٥	٤٣١٦٢٩	٢١٣٩٩٤
السنة السابعة	٥٦٨٦٠٥	٤٨٦٢١٤	٦١٧٣٣٥	٤٦٥٤٧٣٣	٢٦٠٥٤٢
السنة الثامنة	٦١٤١٤٠	٥٣٤٩٤٩	٦٦٧٦٣٥	٥٠٤٥٠١٢	٣١٠٩٤٢
السنة التاسعة	٦٦١٨٢٥	٥٨٣٤٢٩	٧٢٠٦٥٩	٥٣٠٢٤٣٣	٣٦٣٩٦٦
السنة العاشرة	٧١٦٢٣٠	٦٤٧٢٢٨	٧٨٠٩٥٣	٦٠٢٩٤٠٨	٤٢٤٢٦٠

واضح من المثال السابق أن تكلفة الاجور والمزايا العينية قد تضاعفت في خلال عشر سنوات، فإذا أردنا تغطية هذه الزيادة في التكاليف فلا بد من زيادة الانتاج سنويا بقدر يعادل هذه الزيادة • وحتى تتحقق هذه الزيادة في قيمة الانتاج يوجد امام المشروع اختيارين : أن يرفع من أسعار منتجاته أو أن يطلب من العاملين زيادة القيمة المضافة بقدر يعادل على الأقل الزيادة السنوية في الاجور •

ولا شك أن تغطية الزيادة في الاجور من خلال زيادة الأسعار له نتائج ضارة بالمجتمع ، أذ يتسبب في موجة من الارتفاع في الأسعار تعم البلاد • وتاكل هذه الزيادة في الأسعار الزيادة المحققة في الاجور وبالتالي لا يحدث أى تغير حقيقى في مستوى معيشة العمال فيزداد ضغطهم لزيد من الزيادة في الاجور • ويستمر التسابق بين الاجور والأسعار دون حل مقبول لمشاكلهم ومشاكل المشروعات التى يعملون فيها ، مما يضطر الدولة أن تتدخل لتجميد الزيادات في الاجور والأسعار عند حدود معينة •

الحل الأفضل هو أن نعمل على زيادة القيمة المضافة من خلال زيادة انتاجية كل عامل وبقدر يفوق الزيادة المتوقعة في الاجور ، وبالتالي يحصل العمال على الزيادة من حصة ما حققوه من فائض بجهودهم • بل ويساهمون أيضا بجزء اضافى لتدعيم امكانيات المشروعات التى يعملون فيها •

مثال : استيعاب الزيادة المتوقعة في الاجور من خلال الزيادة في القيمة المضافة •

إذا فرضنا في المثال السابق أن القيمة المضافة عام ١٩٧٧ كانت ٨٠٠٠٠ ر. جنيه وأن عدد العمال كان ١٠٠٠ عامل • احسب الزيادة المطلوبة سنويا في انتاجية العامل لمواجهة الزيادة في الاجور ؟

الحل

انتاجية العامل حالياً (عام ١٩٧٧) = $800.000 \div 1000 = 800$ جنيهه

الزيادة في الأجور يجب أن تعادل الزيادة في الانتاجية ،
فيجب أن تزيد انتاجية العامل في المتوسط بقدر يعادل متوسط الزيادة
السفوية في الاجور .

السنوات الزيادة في الاجور المتوسط للعامل الواحد
متوسط الزيادة في الانتاجية

٢٩٠٣٣	٢٩٠٣٤٠٠	١
٦٠٣٠	٦٠٣٠٨	٢
٩٤٥١	٩٤٥١٣	٣
١٣١٠٠	١٣١٠٠٤	٤
١٧٠٨٣	١٧٠٨٣٢	٥
٢١٣٩٩	٢١٣٩٩٤	٦
٢٦٠٥٤	٢٦٠٥٤٢	٧
٣١٠٩٤	٣١٠٩٤٢	٨
٣٦٣٩٦	٣٦٣٩٦٦	٩
٤٢٤٣٦	٤٢٤٣٦٠	١٠

أى أن انتاجية العامل لابد وأن تزيد بمعدل ٥٠ في المائة على الأقل
خلال العشر سنوات القادمة لتستوعب الزيادة المتوقعة في الاجور
الاساسية والمزايا العينية .

٢ - دراسات الانتاجية كأساس لوضع نظام ربط الاجور بالانتاج

تدفع معظم المشروعات للعاملين فيها مرتبات شهرية (أو كل نصف
شهر أو كل أسبوع أو كل يوم) وتسمى هذه الاجور الاساسية .

وتشجيعا للعاملين على زيادة الانتاج تسمح بعض المنشآت بزيادة دخل العامل عن الاجر الاساسى اذا زاد انتاجه عن قدر معين يتفق عليه .

ولتحديد مقدار الزيادة فى الاجر اذا ، يجب أن يتحدد مقدار التغير فى انتاجية العامل عن الحد الأدنى المتفق عليه . ولتوضيح ذلك نأخذ المثال الآتى .

مثال : ربط الزيادة فى دخل العامل بالتغير فى انتاجية .

فيما يلى قيمة الانتاج المحقق بالاسعار الجارية والرقم القياسى لاسعار المنتجات وعدد العاملين خلال الاعوام من ١٩٧٤ - ١٩٧٧ لشركة بور سعيد لمقتطعات البترول .

السنوات	قيمة الانتاج	الرقم القياسى لاسعار المنتجات	متوسط عدد العمال
١٩٧٤	١٢٠٠٠٠٠٠٠	١٠٠	١٠٠٠
١٩٧٥	١٦٠٠٠٠٠٠٠	١٢٠	١١٠٠
١٩٧٦	١٨٠٠٠٠٠٠٠	١٣٠	١٢٠٠
١٩٧٧	٢٠٠٠٠٠٠٠٠	١٤٠	١٣٠٠

واذا علمت أن الاجور الاساسية للعاملين وعددهم خمسة فى العمل الكميائى كانت فى الاعوام ١٩٧٥ - ١٩٧٧ على الوجه الآتى .

العاملين	متوسط الاجر السنوى
١	٤٠٠
٢	٦٠٠
٣	٨٠٠
٤	١٠٠٠
٥	١٢٠٠

اذا علمت أيضا أن الشركة قررت أن تمنح مكافآت سنوية للانتاج بنفس نسبة الزيادة فى الإنتاجية للعامل فى المتوسط .

المطلوب

تحديد الزيادة المستحقة لكل من العاملين في العمل خلال السنوات

١٩٧٥ - ١٩٧٧

الحل

(أ) قيمة الانتاج السنوى بأسعار ثابتة

السنوات	الانتاج بأسعار ثابتة
١٩٧٥	١٣٣٣٣٣٣٣
١٩٧٦	١٣٨٤٦١٥٣
١٩٧٧	١٤٢٨٥٧١٤

(ب) انتاجية العامل عام ١٩٧٤

$$= ١٢٠٠٠ \div ١٢٠٠٠ = ١٠٠٠ \text{ جنيه}$$

(ج) انتاجية العامل في السنوات ١٩٧٥ - ١٩٧٧

السنة	الانتاج بأسعار ثابتة	عدد العمال	انتاجية العامل
١٩٧٥	١٣٣٣٣٣٣٣	١١٠٠	١٢١٢١٢٠٠
١٩٧٦	١٣٨٤٦١٥٣	١٢٠٠	١١٥٣٨٤٦
١٩٧٧	١٤٢٨٥٧١٤	١٣٠٠	١٠٩٨٩٠١

(د) معدل الزيادة في انتاجية العامل

السنة	انتاجية العامل	الحد الأدنى المطلوب	معدل الزيادة
١٩٧٥	١٢١٢١٢١١	١٢٠٠٠	١٠١
١٩٧٦	١١٥٣٨٤٦	١٢٠٠٠	—
١٩٧٧	١٠٩٨٩٠٠	١٢٠٠٠	—

(هـ) الزيادة المستحقة في الاجور عام ١٩٧٥

العامل	الاجر الاساسى	الزيادة في الاجر (و١)
١	٤٠٠	٤ جنيه
٢	٦٠٠	٦
٣	٨٠٠	٨
٤	١٠٠٠	١٠
٥	١٢٠٠	١٢

يحتاج أى مشروع جديد الى عدد معين من العاملين يتناسب تناسباً طردياً مع كمية الانتاج (بفرض تغير أساليب الانتاج وزيادة الاعتماد على الآلات) • ويتحدد هذا العدد عادةً على أساس متوسط انتاجية العامل • فالمصانع المنتجة والموردة للآلات والمعدات والشركات الاستثمارية التى تتولى انشاء المصانع لديها معدلات للانتاجية تستخدمها مع البيانات الموجودة عن طاقة المصانع المطلوبة لتحديد الحجم المناسب للعمالة •

وتستخدم فى سبيل التوصل الى هذا العدد معادلة الانتاجية •
 فإذا كانت كمية الانتاجية = كمية الانتاج أو قيمته ÷ عدد العمال
 إذا عدد العمال = كمية الانتاج أو قيمته ÷ الانتاجية
 نفرض أن الانتاجية فى المتوسط للعامل فى صناعة الاسمنت تعادل ٢٠٠٠ طن فى السنة ، ونفكر فى انشاء مصنع جديد للاسمنت بطاقة اجمالية سنوية قدرها ٢٤٠٠٠٠٠ طن • فما هو الحد الاقصى لعدد العمال ؟

عدد العمال = ٢٤٠٠٠٠٠ ÷ ٢٠٠٠ = ١٢٠٠ عامل
 وبالمقارنة يمكن التعرف على حجم العمالة الزائدة فى بعض الاقسام المتماثلة من خلال مقارنة انتاجية العامل فى هذه الاقسام والبيانات المتاحة عن الانتاج والعمالة •

مثال :

فيما يلى بيانات الانتاج والعمالة المستخدمة خلال عام ١٩٧٧ فى الاقسام الثلاثة للغزل فى الشركة العربية للغزل والنسيج •

الاقسام	الانتاج بالطن	عدد العاملين فى القسم
ا	٢٠٠٠٠٠ طن	١٠٠٠
ب	٣٠٠٠٠٠ طن	١٤٠٠
ج	١٢٠٠٠٠ طن	٨٠٠

فاذا علمت أن ظروف العمل فى الاقسام ونوعية الآلات المستخدمة واحدة ، حدد مقدار الزيادة فى العمالة ان وجدت فى بعض الاقسام ؟

الحل

انتاجية العامل في الاقسام الثلاثة

الاقسام	الانتاج	العمالة	انتاجية العامل
ا	٢٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠	٢٠٠
ب	٣٠٠٠٠٠	١٤٠٠	٢١٤ر٢٨
ج	١٢٠٠٠٠	٨٠٠	١٥٠

إذا كانت ظروف العمل ونوعية الآلات واحدة فإن معنى هذا أن متوسط انتاجية العامل في جميع الاقسام لابد أن يكون في حدود ٢١٤ر٢٨ طن .

عدد العاملين في القسم ا على أساس معدل انتاجه للعامل

٢١٤ر٢٨

$$= 200000 \div 214 = 934 \text{ عامل}$$

عدد العاملين في القسم ج على أساس معدل انتاجه للعامل

٢١٤ر٢٨ طن

$$= 120000 \div 214 = 560.7 \text{ أى } 561 \text{ عامل}$$

الزيادة في العمالة في القسم ا = $1000 - 934 = 66$ عامل

الزيادة في العمالة في القسم ج = $800 - 566 = 234$ عامل

أسئلة وتطبيقات

أسئلة :

- ١ - اقرأ كلا من العبارات التالية ثم أجب بكلمة « نعم » إذا كنت موافقاً عليها بما جاء فيها أو بكلمة « لا » في حالة عدم موافقتك مع ذكر المبررات فيما لايزيد عن سطرين .
- ١ - من الممكن زيادة الناتج القومي المحلى دون زيادة انتاجية الفرد في المتوسط من العاملين في القطاعات المختلفة .
- ٢ - زيادة انتاجية الفرد في المتوسط يمكن أن تساهم في رفع مستوى معيشته .
- ٣ - إذا زادت الأجور السنوية بمعدل ١٠ في المائة فإن تكلفة الأجور تنضاعف في مدة أقل من عشر سنوات .
- ٤ - يجب أن تعالج الأجور على أنها مصروف متغير .
- ٥ - توجد علاقة واضحة بين انتاجية العامل وتكلفة الأجور في المتوسط .
- ٦ - نستطيع تقدير احتياجات التوسعات في أي مشروع من خلال دراسة انتاجية العامل في المتوسط .
- ٧ - قد يشير الاختلاف في انتاجية العامل من مكان إلى آخر إلى خلل في توزيع العقالة بين الاماكن المختلفة .

تطبيقات عملية

السؤال الأول :

(أ) فيما يلى بيان بالبنود الرئيسية التى ظهرت فى الكشف التحليلي للانتاج والبضائع بغرض البيع للشركة المصرية لانتاج الغزل والنسيج عن الاعوام ١٩٧٥ ، ١٩٧٦ .

١٩٧٦	١٩٧٥	البيان
بـ ٢٨٠٠	بـ ٢٩٠٠	صادرات
٩٠٠	١٠١٠٠	مالية
٢٠٠٠ +	١٥٠٠	التغير فى مخزون الانتاج العام
٥٠٠ -	٢٠٠٠٠ +	التغير فى مخزون تحت التشغيل
		مبيعات بضائع بغرض البيع
٩٠٠	٨٠٠	مبيعات بضاعة مشتراه
١٠٠ +	٢٠٠ -	التغير فى المخزون

(ب) كذلك أمكن الحصول على البيانات التالية عن الاستخدامات الجارية عن الاعوام ١٩٧٥ ، ١٩٧٦ .

١٩٧٦	١٩٧٥	البيان
		باب أول - أجور
١٢٤٠٠	١٢٠٠	١ - أجور نقدية وبدلات
٢٠٠	١٧٠	مكافآت
١٢٥	١٠٠	٢ - مزايا عينية
		باب ثانى - النفقات الجارية والتحويلية
١٩٠٠	١٧٠٠	١ - مستلزمات سلعية
٦٠٠	٣٠٠	٢ - مشتريات بقصد البيع

٣٠٠	٢٥٠	٣ - مستلزمات خدمية
٢٣٠	٤٠٠	٤ - ضرائب ورسوم جمركية
١٥٠	١٠٠	٥ - رسوم انتاج
٥٠٠	٤٥٠	٦ - الاهلاك

(ج) عدد العاملين ومتوسط عدد أيام العمل في السنة للعامل

١٩٧٦	١٩٧٥	البيان
٣٠٠	٢٩٠٠	عدد العاملين

المطلوب :

- أولاً : استخدام المعلومات السابقة في تحديد انتاجية العامل في المتوسط في كل سنة ومعدل الزيادة السنوية .
- ثانياً : حدد انتاجية الجنيه أجر في كل سنة .
- ثالثاً : ابداء رأيك في التطور الذي طرأ على انتاجية العامل خلال هذه المدة .

السؤال الثاني :

فيما يلي بيان تفصيلي بالاجور المدفوعة خلال العام المنتهى في ٣١ ديسمبر ١٩٧٦ في الشركة المصرية للتجارة والتوزيع .

	أجور نقدية :
٣٢١٠٠٠	وظائف دائمة
٧٥٠٠٠	حواجز
٢١٠٠٠	أجور اضافية
٢٠٠٠	مكافآت
٩٠٠٠	بدلات (انتقال وخلافه)
٤٢٨٠٠٠	اجمالي

مزاياء عينية :

٥٠٠٠	ملابس
٢٥٠٠٠	علاج

خدمات اجتماعية ١٥٠٠٠

مساهمة الشركة في التأمينات ٦٢٠٠٠

اجمالي ١٠٧٠٠٠

جملة النقدية والمزايا ٥٣٥٠٠٠

وإذا علمت أن الاجور النقدية للموظائف الدائمة تزيد سنويا بمعدل ٧ في المئة وأن اجمالي المزايا العينية يزيد بمقدار ١٥ في المائة .

المطلوب :

(أ) تحديد مقدار الزيادة السنوية الاجمالية في الاجور والمزايا العينية للعشر سنوات المقبلة .

(ب) اذا كان عدد العاملين في المتوسط في حدود ٨٠٠ عامل ، وبافتراض بقاء هذا العدد على ما هو عليه خلال العشر سنوات المقبلة ، احسب الزيادة بينويا في انتاجية العامل لمواجهة الزيادة في عبء الاجور .

السؤال الثالث :

فيما يلي جدول الاجور المرفق بالحسابات الختامية للعام المنتهى في ٣١ ديسمبر ١٩٧٧ .

(١) الاجور النقدية بالجنيه

اجور أساسية ٤٠٠ ٠٠٠

حوافز ١٠٠ ٠٠٠

مكافآت ٥٠ ٠٠٠

بدلات ٢٠ ٠٠٠ ٥٧٠٠٠٠

(ب) المزايا العينية بالجنيه :

خدمات طبية ٧٠ ٠٠٠

خدمات اجتماعية ٣٠ ٠٠٠

انتقالات ٤٠ ٠٠٠

حصة الشركة في التأمينات ٦٠ ٠٠٠ ٢٠٠ ٠٠٠

جملة الاجور والمزايا العينية ٧٧٠ ٠٠٠

فإذا علمت أن المعلومات المتاحة عن السنوات السابقة تشير الى معدل زيادة سنوى في المتوسط في جميع البنود على الوجه الآتى :

حصة الشركة في التأمينات ١٠ في المائة

أجور أساسية

حوافز

مكافآت

بدلات

خدمات طبية

خدمات اجتماعية

انتقالات

وإذا علمت أيضا أن القيمة المضافة عام ١٩٧٧ كانت في حدود ١٨٠٠٠٠٠ * احسب تأثير الزيادة في الاجور على أنصبة غير العاملين في هذه القيمة سنويا *

السؤال الرابع :

فيما يلي متوسطات الانتاج المحقق في جميع الاقسام الانتاجية بأحد المصانع ومتوسط عددالعمال في كل قسم خلال الخمس سنوات الماضية *

القسم	متوسط الانتاج السنوى	متوسط عدد العمال
بالاسعار الثابتة		
١	١٠٠٠ ٠٠٠	١٠٠٠
٢	٥٠٠ ٠٠٠	٣٠٠
٣	٧٠٠ ٠٠٠	٤٠٠
٤	٣٥٠ ٠٠٠	٦٠٠
٥	٤٠٠ ٠٠٠	٥٠
٦	٢٠٠ ٠٠٠	٣٠٠
٧	٦٠٠ ٠٠٠	٧٠٠

١٠٠	١٠٠ ٠٠٠	٨
٣٠٠	١٥٠ ٠٠٠	٩
٤٠٠	٦٣٠ ٠٠٠	١٠

فإذا علمت أن الشركة تعد مشروعاً للتوسع في طاقتها الانتاجية يسمح بزيادة قيمة الانتاج بأسعار ثابتة في الأقسام الخمسة الاولى بمعدل ٥٠٪ في الثلاث سنوات الاولى ، يزداد الى ١٠٠ في المائة ابتداء من السنة الرابعة • ثم توسعات في الأقسام الاخرى تسمح بزيادة قيمة الناتج منها بأسعار ثابتة بمعدل ١٠٠ في المائة في السنوات الثلاث الاولى، ٢٠٠ في المائة ابتداء من السنة الرابعة •

المطلوب :

تحديد احتياجات كل قسم من العمالة لكل من السنوات الخمس المقبلة ؟

التأثير الرابع

تحديد الانتاج المطلوب من العامل

معدل للانتاج في كل موقع يعطى منتجا قابل للقياس

تصبح النتائج التي توصلنا اليها من دراسة الانتاجية خلال فترة ماضية ذات قيمة أكبر ، اذا قارنا متوسط الانتاج المحقق بواسطة العامل بالمتوسط المفروض أن يحققه خلال فترة القياس . فالقول بأن متوسط انتاجية العامل خلال عام ١٩٧٧ في الشركة العربية للادوية مثلاً كان ٤٠٠٠ جنيه لا يعنى أكثر من كونه معلومة . ولكن تصبح هذه المعلومة أكثر فائدة اذا قارنا هذا الرقم برقم آخر يمثل متوسط الناتج المفروض أن يحققه العامل . فاذا كان هذا الرقم الأخير ٣٠٠٠ جنيه مثلاً ، فإن معنى هذا أن متوسط انتاجية العامل قد زادت عما هو مطلوب منه بمبلغ ١٠٠٠ جنيه أو المعدل ٣٣,٣٣ في المائة .

غير أننا نعلم أن المقارنة تصبح أكثر فائدة اذا تمت بين الأنتاج الفعلى والإنتساج المطلوب (أو النمطى) في كل موقع داخل المشروع يتحقق فيه انتاج قابل للقياس بالكمية أو القيمة . ذلك لأن المتوسط المستحسوب للمصنع ككل يعطى قيمة تمثل سلسلة من القيم غير المتساوية بحيث تعادل الزيادة في بعض المفردات النقص في المفردات الأخرى . فمن الممكن أن تكون انتاجية العاملين في مكان معين قد نسفت في الوقت الذى زادت فيه الانتاجية في مواقع أخرى بشكل عكس هذا النسب وأعطى زيادة إضافية .

وزميل له أعطى ٢٠٠ متر فقط • وفقا لهذا النظام سوف نعطي العامل الاول زيادة في الاجر (عن الـ ١٥ جنيه) تعادل الزيادة في الانتاج عن المعدل وهي ٢٠ في المائة (٥٠ / ٢٥٠) أى ٣ جنيهات ، ويصبح الاجر المستحق له عن شهر يناير ١٨ جنيه ، بينما يستحق زميله ١٥ جنيهه فقط •

ثانيا : ان وجود هذه المعدلات حتمى لوضع تقديرات دقيقة للتكاليف (اعداد المقاييسات أو الدخول في عطاءات توريد) فكثيرا ما يطلب من المشروع إعطاء أسعاره لتوريد أصناف معينة من منتجاته ويحتاج تحضير الاسعار الى التعرف على التكاليف التقديرية المتوقعة للوحدة من الناتج • وتتضمن قائمة التكاليف عادة عنصر هلم وهو تكلفة الاجور ، وهذه تتحدد على أساس الانتاج النمطى المطلوب من العامل في كل مرحلة والاجر الذى يدفع له عن هذا الانتاج •

فاذا فرضنا في المثال السابق أن مصنع النسيج قد تلقى طلبا من أحد المتعاملين يسأل عن السعر الممكن الارتباط به لتوريد طليعة في حدود ٥٠٠٠٠ متر ، فكيف يحدد هذا السعر ؟ تعد قائمة التكاليف التقديرية لهذه الطليعة ، وتتضمن هذه ضمن بنود المصروفات المباشرة أجور العاملين على الآلات •

الانتاج المطلوبة • ففي المثال السابق اذا كان المفروض أن يعطى العامل انتاجا شهريا قدره ٢٠٠ متر • واذا كان الاجر الأساسى الذى يحصل عليه العامل مضافا اليه تكلفة المزايا العينية للعامل شهريا هو ٤٠ جنيه • فان معنى ذلك أن الاجر المباشر للمتر الواحد يصل الى ٥ قروش • وبالتالي نتوقع أن تكون تكلفة الاجور المباشرة لهذه الطليعة ٢٥٠ جنيه (٥٠٠ × ٥٠ ر جنيه) •

ثالثا : تستخدم المعدلات الموضوعية في تحديد المواعيد المتوقعة لتنفيذ الطلبيات أو أوامر الانتاج • فاذا عرف معدل الانتاج اليومى : أو الشهري للعامل فمن السهل تحديد عدد ايام العمل المطلوبة لانجاز

أي طلبية أو أمر انتاج • ففي المثال السابق إذا استفسر صاحب الطلبية عن الموعد الممكن أن يتم فيه التسليم ، فلا بد وأن تبدأ دراستنا بتحديد المدة اللازمة لتنفيذ هذه الطلبية من واقع البيانات الموجودة لدينا عن معدل الانتاج للعامل — فإذا كان الانتاج الشهري للعامل ٢٠٠ متر ، فإن معنى هذا أن الطلبية ستحتاج الى ٢٥ عامل شهر (٢٥ عامل يعمل كل منهم لمدة شهر في تنفيذ المطلوب) • فإذا أمكن تخصيص هذا العدد من العمال لتنفيذ الطلبية خلال الشهر القادم ، يرد على صاحب هذه الطلبية بأن من الممكن التسليم في خلال هذه المدة • أما إذا تقدر ذلك فيحدد له موعد آخر يتوقف على مقارنة هذا الوقت المطلوب من العمال بالوقت الممكن توفيره مستقبلا •

الطرق المستخدمة في تحديد معدلات الانتاج للعمال :

نستخدم في اعداد معدلات الانتاج أحد أسلوبين :

الاسلوب الاول : يعتمد على تحليل البيانات المتاحة عن الانتاج خلال فترة سابقة •

الاسلوب الثاني : يعتمد على دراسة أداء العامل في كل موقع يحقق انتاجا متجانسا ، وتطوير هذا الأداء للوصول الى أفضل أسلوب لتنفيذه ، وتدريب العامل على استخدام هذا الاسلوب ، ثم وضع معدل زمني للوقت الممكن للعامل أن يتم خلاله العمل المطلوب • وقد بدأ استخدام هذا الأسلوب منذ مطلع القرن العشرين وأدخلت عليه عدة تعديلات وتحسينات ، وأصبح أسلوبا مقبولا لتحسين الاداء •

وسوف نعالج بالتفصيل في هذا الباب كيفية تطبيق كل من هذه الأساليب •

الاسلوب الأول : التحليل الاحصائي لبيانات الإنتاج

يعتمد هذا الاسلوب على دراسة البيانات الموجودة عن الانتاج المحقق بواسطة كل مجموعة من العمال تنتج ناتجا معيناً ويعملون في ظروف متشابهة من حيث نوعية الآلات والادوات المعاونه . ومن تحليلنا للانتاج المحقق بواسطة كل عامل في كل مجموعة على حده ، نستخرج المتوسط الحسابي لانتاج العامل أو كمية الناتج التي تحققت أكثر من غيرها أى النوال .

مثال : الانتاج المتوسط للعامل في حالة وجود عدد محدود من العمال .

١ - نفترض أننا بصدد وضع معدل الانتاج لعمال النسيج في مصنع للغزل والنسيج . وقد أفادت المناقشات التي تمت مع المسؤولين في بأن القماش (النسيج) ينتج في ثلاث صالات للانتاج ، ويوجد في كل منها نوع معين من الآلات يختلف في إنتاجيته عن الأنواع الأخرى : الصالة الأولى بها مشتراه من سويسرا عام ١٩٦٧ ، والثانية بها آلات مشتراه من سويسرا عام ١٩٦٧ ، والثالثة بها آلات مشتراه من فرنسا عام ١٩٧٦ . كما ان غالبية العمال في كل صالة تقع في فئات متقاربة من العمر . لذلك تقرر أن يوضع معدل مستقل لإنتاجية العامل في كل صالة .

يتم وضع المعدل باتباع الخطوات الآتية :

الخطوة الأولى : تسجيل الانتاج خلال فترة ماضية ، اذ يتم في هذه الخطوة اختيار أسبوع أو أكثر من السنة الماضية تكون فيه ظروف الانتاج طبيعياً من حيث عدم وجود عطلات في الآلات وانتظام وصول المواد ، وعدم وجود غياب بين العمال ، وعدم وجود اجازات خلال الاسبوع .
نطلب البيانات المتاحة عن الانتاج المحقق يوميا بواسطة كل عامل

خلال المدة التي اختبرناها • لنفرض أن عدد العمال في هذه الصالة كان
عشر عمال وأن المدة التي اختبرناها هي الاسبوع الاول من أكتوبر ١٩٧٧
(من السبت أول أكتوبر الى الخميس ٦ أكتوبر) • وقد حصلنا على
المعلومات الآتية :

الانتاج المحقق بواسطة العامل يوميا

من ١ أكتوبر الى ٦ أكتوبر ١٩٧٧

بالتر	قسم النسيج الشعبي					
الايام	السبت	الاحد	الاثنين	الثلاثاء	الاربعاء	الخميس
١	٣	٤	٥	٤	٥ر٤	٣
٢	٥	٣ر٥	٤	٥ر٤	٤	٣
٣	٦	٥ر٥	٥	٤	٥ر٤	٤
٤	٦ر٥	٦ر٥	٦	٥ر٤	٥	٤ر٥
٥	٦	٤	٥	٥ر٥	٥	٤
٦	٦ر٥	٤	٤	٥ر٤	٤	٤
٧	٥ر٥	٥ر٥	٥	٦	٤	٤ر٥
٨	٦	٥	٥	٦	٤ر٥	٤ر٥
٩	٦ر٥	٦	٦	٥	٦	٥
١٠	٣	٣ر٥	٤	٤	٣ر٥	٣ر٥
الجموع	٥٤ر٠	٥٠ر٠	٤٩	٤٨	٤٥ر٠	٤٠ر٠

من هذه البيانات نستطيع استخراج المتوسط الذي يمثل الانتاج
الذي تحقق بواسطة العامل اما باستخراج المتوسط الحسابي أو المتوسط
فاذا اعتبرنا أن النموذج الذي نبحث عنه يجب ان يضمن تعادل الزيادة

في انتاج بعض الافراد مع النقص في انتاج البعض الآخر نستخدم المتوسط الحسابي ، وبما ان المتوسط = مجموع قيم المفردات على عدد المفردات . وبما ان كميات الانتاج التي تحققت يوميا بواسطة العمال تمثل قيم المفردات .

وبما ان عدد المفردات هو عدد أيام العمل لجميع العمال خلال الاسبوع أى ٦٠ يوم (١٠ عمال \times ٦ أيام) . اذا

$$٤٠ + ٤٥ + ٤٨ + ٤٩ + ٥٠ + ٥٤$$

$$\text{المتوسط الحسابي} = \frac{\text{مجموع قيم المفردات}}{\text{عدد المفردات}} = \frac{٤٠ + ٤٥ + ٤٨ + ٤٩ + ٥٠ + ٥٤}{٦٠} = ٤٧,٦ \text{ م٢}$$

واذا اعتبرنا أن النموذج المطلوب هو الانتاج الاكثر تحققاً نستخدم المنوال ليمثل المتوسط الحسابي للانتاج ، ويجب في هذه الحالة أن نوجد التكرار لكل من أرقام الانتاج التي تحققت على الوجه الآتى :

كمية الانتاج اليومي	عدد المرات التي تحققت فيها
٣٥	٤
٤	٤
٤٥	١٥
٥	٩
٥	١١
٥٥	٤
٦	٩
٦٥	٤
مجموع التكرارات	٦٠

بما أن القيمة ٤ هي التي تحققت ١٥ مره ، يصبح المتوسط لانتاج العامل محسوباً على أساس المنوال هو ٤ م٢ يوميا .

مثال ب : الانتاج المتوسط للعامل في حالة وجود مجتمع كبير من العاملين :

ومن الجائز أن يكون عدد العمال الذين يؤدون عملا متجانسا وينتجون صنف معين ويعملون في ظروف متشابهة كبيرا ، ويصل الى مايزيد عن الالف عامل . وبالتالي فاحساب المتوسط أو المنوال لا بد أن نتعامل مع آلاف من الارقام اذا أردنا استخدام الاسلوب السابق .

غير أننا نعلم من دراستنا في الاحصاء أن من الممكن تبسيط أسلوب استخراج المتوسط أو المنوال اذا قسمنا البيانات المتاحة عن الانتاج المحقق بواسطة العمال الى مجموعات تشمل كل منها عددا من القيم المتقاربة مع بعضها . لذلك تبوب البيانات المتاحة عن الانتاج الى فئات وتوزع مفردات البيانات المتاحة على هذه الفئات بأن نعد المفردات للقيم والموجوده في كل فئة ونضع هذا العدد أمام كل فئة .

لنفرض أن قسم الغزل في هذا المصنع يعمل به ١٠٠٠ عامل والجميع انتحقوا بخدمة المصنع في أوقات متقاربة وبالتالي فمهارتهم متقاربة . كما أنهم يعملون على آلات متجانسة اشترت من مصدر واحد وفي نفس التاريخ . ومطلوب وضع معدل الانتاج لصنف معين من الغزل . في هذه الحالة سنطلب بيانات عن الانتاج اليومي لكل عامل طوال فترة طبيعية للعمل ولتكن أسبوع ، ونقوم بتبويب أرقام الانتاج التي حصلنا عليها في مجموعات ، ونضع أمام كل مجموعة عدد المرات التي تحقق فيها الانتاج الذي تشير اليه .

نفرض أننا توصلنا الى الجدول الآتي :

توزيع الانتاج اليومي لمجموعة من العمال •
(كيلو جرام غزل)

عدد مرات تكرار تحتها	فئات الانتاج
٦٠٠	٤٠ واقل من ٦٠
٧٠٠	٦٠ واقل من ٨٠
٨٥٠	٨٠ واقل من ١٠٠
١٥٠٠	١٧٠ واقل من ١٢٠
١٤٥٠	١٢٠ واقل من ١٤٠
٩٠٠	١٤٠ واقل من ١٦٠
٦٠٠٠	جميع التكرارات

لاستخراج المتوسط الحسابي الانتاج المحقق بواسطة عمال الغزل
لدينا كما نعلم احد طريقتين : الطريقة الاولى المبسطة والطويلة ، ثم
الطريقة المختصرة •

أولا : متوسط انتاج عامل الغزل باستخدام انطريقة المطولة :
نستخدم مركز كل فئة ، ثم نضرب الناتج في عدد التكرارات ، ثم
نجمع حاصل ضرب مراكز الفئات في تكراراتها ، ونقسمه على مجموع عدد
أيام العمل (مجموع التكرارات) وذلك على الوجه الآتي •

مراكز الفئات	عدد التكرارات	مراكز الفئات x عدد التكرارات
٥٠	٦٠٠	٣٠٠٠٠
٧٠	٧٠٠	٤٩٠٠٠
٩٠	٨٥٠	٧٦٥٠٠
١١٠	١٥٠٠	١٦٥٠٠٠
١٣٠	١٤٥٠	١٨٨٥٠٠
١٥٠	٩٠٠	١٣٥٠٠٠
الجمع	٦٠٠٠	٦٤٤٠٠٠

٦٤٤ ٠٠٠

المتوسط الحسابي = $\frac{10734}{6000}$ = ١٠٧٣٤ كيلوجرام

٦٠٠٠

ثانيا : متوسط انتاج عامل الغزل باستخدام الطريقة المختصرة :
سنأخذ أى مركز من مراكز الفئات ونعتبره وسط فرضي ، ثم نحسب الفرق بينه وبين مراكز الفئات السابقة ثم التالية ، ونضرب الفروق فقط في عدد التكرارات ، ثم نجمع مجموع الفروق السالبة والموجبة لنصل الى صافي الفروق ، ونقسم هذا الصافي على عدد التكرارات .
ويصبح المتوسط الحسابي هو الوسط الفرضي زائد أو ناقص ناتج القسمة وذلك على الوجه الآتي :

إذا أخذنا وسط فرضي من الجدول السابق ١١٠ ، يمكن تصوير البيانات المتاحة لدينا عن مراكز الفئات وعدد التكرارات على الوجه الآتي :

الاختلافات x عدد التكرارات	عدد التكرارات	الاختلاف عن الوسط الفرضي	مراكز الفئات	فئات الانتاج
٣٦٠٠٠	٦٠	٦٠ -	٥٠	٤٠ الى اقل من ٦٠
٢٨٠٠٠	٧٠	٤٠ -	٧٠	٦٠ الى اقل من ٨٠
١٧٠٠٠	٨٥	٢٠ -	٩٠	٨٠ الى اقل من ١٠٠
	١٥٠		١١٠	١٠٠ الى اقل من ١٢٠
٢٩٠٠٠ +	١٤٥٠	٢٠ +	١٣٠	١٢٠ الى اقل من ١٤٠
٣٦٠٠٠ +	٩٠٠	٤٠ +	١٥٠	١٤٠ الى اقل من ١٦٠
٨١٠٠٠ -				
٦٥٠٠٠ +	٦٠٠٠			
١٦٠٠٠ -				

متوسط الاختلاف عن الوسط الفرض = $16000 \div 6000 = 2.66$

المتوسط الحسابي = $110 - 2.66 = 107.34$

مثال - الانتاج الاكثر شيوعا في حالة وجود مجتمع كبير من العمال .

إذا قررنا أن نستخدم المنوال ليمثل الانتاج الواجب تحقيقه بواسطة العامل ، فإن المنطق هنا يتمثل في أنه طالما أن هناك رقم للانتاج تحقق أكثر من غيره ، فإن معنى هذا أن عدد العمال الذي حقق هذا الرقم كبير نسبيا وبالتالي يمكن للغير تحقيقه .

ويمكن حساب المنوال بطريقة تقريبية إذا اعتبرناه يعادل مركز الفئة المنوالية . ففي المثال السابق نجد أن الرقم الذي تكرر أكثر من غيره واقع في الفئة ما بين 100 و 120 ، وبالتالي يكون المنوال بالتقريب هو مركز هذه الفئة أي 110 مترا .

غير أننا نعلم من دراستنا الاحصائية أننا نستطيع أن نتفادى التقريب ونصل الى استخراج المنوال بطريقة أكثر دقة من خلال استخدام المعادلة الآتية :

المنوال = الحد الأدنى للفئة المنوالية + طول الفئة المنوالية × عدد تكرارات الفئة بعد المنوالية

عدد تكرارات الفئة قبل المنوالية + عدد تكرارات الفئة بعد المنوالية

1450

$$= 100 + 20 \times \frac{1450}{1450 + 850}$$

1450 + 850

$$= 100 + 12.608$$

$$= 112.608 \text{ مترا}$$

فاذا أردنا رقم أقرب الى النصاب نستخدم طريقة بيرسون ونحسب المنوال على الوجه الآتي

المنوال = الحد الأدنى الفئة المنوالية + طول الفئة المنوالية ×
الفرق بين تكرار الفئة المنوالية والفئة السابقة لها •

الفرق بين تكرار الفئة المنوالية والسابقة لها + الفرق بين تكرار
الفئة المنوالية والفئة التالية لها •

بما أن تكرار الفئة المنوالية والسابقة واللاحقة لها والفرق هي :
الفئات التكرارات الفرق

٨٠	وأقل من ١٠٠	٨٥٠
١٠٠	وأقل من ١٢٠	١٥٠٠
١٢٠	وأقل من ١٤٠	١٤٥٠
٥٠		
$\frac{600}{600 + 50} \times 20 + 100 =$		

$$18571 + 100 =$$

$$118571 =$$

Wovkstdg الأسلوب الثاني : دراسة الاداء

توصلنا باستخدام الاسلوب السابق الى تحديد الانتاج المطلوب
من العامل تنفيذه على أساس ما تحقق في المتوسط بواسطة مجموعة العامل
التي تنتج المصنف المطلوب انتاجه • وبالتالي نفترض هنا أن متوسط
ما تحقق في الماضي هو ما يجب أن يتحقق في المستقبل • وبالتالي نفترض
أن الطريقة التي يتبعها العامل في تنفيذ عمله هي أكفأ الطرق ، وأن العامل
قد توصل في تطبيقها الى أقصى درجة ممكنة للمهارة وأنه يبذل أقصى ما
يستطيع من جهد •

غير أننا لا نستطيع التسليم بصحة هذا الفرض طالما أننا لم ندرس
مكان العمل وطريقة العامل في تنفيذ العمل المكلف به والسرعة التي يؤدي
بها عمله ، وبالتالي لا يمكن أن نسلم بأن المتوسط المستخرج من أرقام
الماضي يعكس الظروف المثلى لانجاز العمل المطلوب •

المدة الزمنية اللازمة لاتمام دورة كاملة من الانتاج • فاذا تصورنا مثلا ان مكان تواجد الخام يقع عند مدخل قاعة الانتاج ، وان العامل الذى يستخدم وحتى نصل الى تحديد ما يطلب من العامل تنفيذه يتحتم دراسة وتطوير جميع الظروف المؤثرة على هذا الناتج وهى : مكان العمل ، الطريقة المحددة لتنفيذ العمل : الاسلوب الذى يتبعه العامل فى التنفيذ • يتحتم أيضا تسجيل الزمن الذى يستغرقه العامل فى التنفيذ بعد تطوير ظروف وأساليب الأداء •

وتتم هذه الدراسة التى تستهدف وضع معدلات لانتاج العمال فى كل موقع وفقا للخطوات الآتية :

الخطوة الاولى : دراسة مكان العمل بقصد تسهيل تدفق المواد وتوفير الراحة للعامل •

الخطوة الثانية : دراسة العلاقة بين اداء الآلة واداء العامل ، اذ أنهما طرفان يشتركان فى انتاج منتج معين ، وذلك لتخفيض العطلات للآلات واستغلال كل وقت العامل •

الخطوة الثالثة : دراسة الخطوات التى يتبعها :العامل فى تنفيذ العمل المطلوب منه بقصد استبعاد الغير ضرورى منها ، ثم ترتيب ما تبقى بحيث يستغرق وقت أقل •

الخطوة الرابعة : تسجيل الزمن الذى يستغرقه العامل فى تنفيذ دورة عمل كاملة ، وتحديد المدة المفروض ان يحتاجها العامل لانجاز هذه الدورة ، وبالتالي تحديد معدل الانتاج فى الساعة أو اليوم •

وسوف نشرح باختصار طريقة أتمام كل من هذه الخطوات • على أن نؤكد للقارئ أن فهمها والقدرة على تطبيقها ، يتوقف على التدريب على كل خطوة • فمن خلال التجربة والخطأ بعد فهم الأساس العلمى ، يستطيع الباحث أن يتقن القيام بهذا النوع من الدراسات •

١٤ — يدفع عربة اليد الى خارج المحل مر دقيقة — ٤٠ مترا •

- ١٥ — يضع الصناديق الفارغة في المكان المخصص لها ، ه دقيقة .
١٦ — يعود لتلقى تعليمات أخرى ، ٨ ودقيقة — ٤٠ مترا .

أولا : تحديد خطوات العمل وتسلسل تنفيذه

يؤثر الترتيب الموجود للآلات ، وأماكن وجود المواد وتخزينها على المدة الزمنية اللازمة لاتمام دورة كاملة من الانتاج . فاذا تصورنا مثلا أن مكان تواجد الخام يقع عند مدخل قاعة الانتاج ، وأن العامل الذى يستخدم هذه المواد موجود في آخر الصالة ، فان معنى ذلك أن العامل يقوم برحلة من أول الصالة الى آخرها في كل مره يحتاج فيها الى الخامات . وبالتالي اذا اردنا اختصار الوقت الذى يستغرقه العامل في اتمام عمله ، فلا بد أن نفكر في اختصار هذه الرحلة أو إلغاءها كلية من خلال توفير احتياجاته من المواد لليوم بأكمله بجوار الآلة التى يعمل عليها .

ويحتاج التفكير العلمى في اختصار مدة تنفيذه عمل معين، ان نتتبع ما يقوم به العامل في كل دورة تبدأ بالحصول على الخامات وتنتهى باتمام مهمته عليها ، ونسجل خطوات التنفيذ كتابة . ثم ندرس هذه الخطوات ويمكن تنفيذها بقصد استبعاد أو اختصار الانتقال والانتظار وبالتالي اختصار مدة التنفيذ .

وسيلتنا في التسجيل والدراسة تتمثل في اعداد أشكال بيانية تعبر عن خط سير العمل ، وعن نوعية العمل الذى يؤدي . ونستخدم في هذه الاشكال رموز يعتبر كل منها عن نوعيه معينه من العمل وذلك على الوجه الآتى .



عمل يدوى أو على الآلة



انتقال



فحص

انتظار مؤقت أو توقف مؤقت



تخزين في الاماكن المخصصه لذلك

وتتم الدراسة من خلال تتبع خطوات التنفيذ ، والتعبير عن كل منها

بالرمز المناسب، ثم تسجيل مدة التنفيذ لكل منها ، ومسافة الانتقال بالنسبة لعمليات النقل ، واعطاء جدول مختصر بأنواع العمليات موضحا فيه عدد كل منها ومدة تنفيذه .

مثال : تسجيل خطوات تنفيذ عمل معين باستخدام خريطة بيانية
فيما يلي الخطوات التي سجلها أحد الباحثين المكلفين بوضع معدلات الاداء لعمال البيع في شركة النيل لبيع الشاي والبُن :

والمطلوب :

استخدام هذه المعلومات في اعداد خريطة تسلسل العمليات ؟
وصف تفصيلي لما قام به أحد عمال البيع المكلفين بترتيب البضاعة على الارفف .

١ — قراءة التعليمات المصادرة له بترتيب البضاعة على أرفف الشاي او دقيقة ٣ ر دقيقة .

٢ — أحد الزبائن يستفسر عن وجود صنف ٥ ر دقيقة .

٣ — ينتقل الى مكان وجود عربات اليد المستخدمة في نقل البضاعة داخل المجمع ، ٨ ر دقيقة والمسافة ٢٥ متر .

٤ — يشعل سيجاره ١٢ ر دقيقة .

٥ — يدفع العربة تجاه المخزن الموجود خلف المحل ، ١٣ دقيقة
— ٨٥ مترا .

٦ — يبحث عن أماكن تخزين علب الشاي ، ٣ دقائق .

٧ — يضع الصناديق المطلوبة على العربة وعددها ٢ صندوق ، ٤ دقائق .

٨ — يحرك العربة الى المحل تجاه أرفف الشاي ، ٢ دقيقة — ٨٥ مترا .

٩ — يتعطل في الطريق بسبب وقوف بعض الزبائن في الطريق المؤدى للارفف ، ٨ ر دقيقة .

١٠ — يفتح الصناديق ويخرج العلب ، ١٥ دقائق .

١١ — يفحص العلب للتأكد من سلامتها ، ٣ دقائق .

١٢ — يضع العلب فوق الرف المناسب ، ٢٥ دقيقة .

١٣ — يفحص مكان وضع العلب للتأكد من تنسيق العرض ، ٣ دقائق .

المل

مدرسة قطرات التغير لدال البع

بعل . ترتيب البع

رموز	عدد التغير بالدقائق	مادة الانتقال بالدقائق	وصف قطرات التغير
○	٣		١- قراءة التعليمات المأدرة له ترتيب البع
D	٤		٢- أهد الزبائنه يستفسر منه حق
➡	١,٣	٨	٣- يتنقل الى مكان وجود البع
D	١,٤		٤- يتنقل سياره
➡	١,٣	٨	٥- يرفع البع قباله الخبز
○	٢,١		٦- يترك البع مكانه يتركه البع
○	٤		٧- يضع البع البع على البع
➡	٢,١	٨	٨- يترك البع قبله أهد البع
D	٨		٩- يتنقل من البع الى البع
○	١,١		١٠- يضع البع البع ويخرج البع
□	٢,١		١١- يضع البع البع الى البع
○	٢٥,١		١٢- يضع البع البع الى البع
D	٢,١		١٣- يضع البع البع الى البع
➡	٨		١٤- يضع البع البع الى البع
○	٥,١		١٥- يضع البع البع الى البع
➡	٨		١٦- يضع البع البع الى البع
	٦١,٩	٢٢	

تجريب العمليات الهندسية
لترتيب الصناعة

الرمز	العدد	مدة التنفيذ بالمقاسه	مساحة الانتقال بالمتر
○	٦	٤٧,٣	
▷	٤	٥,٤	
→	٥	٦,٤	٣٢٠
□	١	٣	
ع	١٦	٦١,٧	٣٢٠

ثانيا : دراسة الاداء المشترك للعامل والآلة

يتم انجاز الكثير من الاعمال اليومية في المنازل والمصانع والمتاجر وغيزها من المشروعات من خلال الجهد الفردي للعامل . فسيده المنزل تقوم بتجهيز الخضروات بغسلها وتقشيرها ، ويتم ذلك يدويا أو بالاستعانة ببعض الادوات ، والعامل في المصنع يلتقط المواد ويفحصها ويقوم بتغذية الآلة بها ويتم ذلك يدويا في حالات كثيرة . كذلك يتم انجاز أعمال أخرى مكملة للعمل اليدوي بالاستعانة بالآلات . فسيده المنزل تستعين بالموقد أو الفرن لاتمام طهي المواد التي تم تجهيزها . والعامل في مصنع الغزل يستعين بالانوال لتحويل القطن الذي قام بتجهيزه الى خيوطه.واذا لاحظنا سيده البيت التي تعد وجبة معينة والقينا نظره على الموقد الذي تستخدمه ، سنجد أنها خلال الفترة التي تعد فيها المواد ، يكون الموقد.مطفئ أى لا يعمل أى معطل . وبمجرد أن تبدأ في الطهي ستمر فترة تؤدي فيها عملا مشتركا مع الموقد ، ففي الوقت الذي تضع فيه المواد فوق الموقد او في الفرن ، يكون هذا موقدا ويعمل أى أنها تؤدي عملا والفرن يبدأ عمله ، وبالتالي فهناك فترة يعمل فيها الاثنان معا . وبمجرد الاطمئنان الى أن المواد وضعت في الموعد المناسب

والمكان المناسب وأن درجة اشتعال الموقد مناسبة ، تترك الموقد ليؤدي وظيفته ، وتظل هي بدون عمل الى حين انتهاء الموقد من مهمته • أى أنه في الفترة التي يعمل فيها الموقد تكون هي معطلة • وبالمثل بالنسبة للعامل ، فخلال الفترة التي يقوم فيها بتجهيز المواد تكون الآلة معطلة ، وخلال مدة تغذية الآلة وضبطها يؤديان مهمة مشتركة ، وبمجرد ضبط الآلة وتركها لتؤدي مهمتها يكون هو معطلا •

ومن المهم لزيادة الانتاج ، أن نقلل من الفترة التي يتعطلها العامل وتلك التي تتعطلها الآلة • اذ أن انتاج العامل أو الآلة سيزيد كلما انخفضت مدة العطلات لكل منهما • وتتم دراسة امكانية تخفيض مدة العطلات في حالة اشتراك العامل والآلة في مهمة مشتركة من خلال تصوير العمل المشترك على خريطة بيانية تسمى خريطة أداء العامل والآلة •

مثال :

نفرض أننا بصدد دراسة الاداء الذي يقوم به العامل المسئول عن بيع البن في المحل السابق • وقد أمكننا من خلال ملاحظة هذا العامل أن نسجل خطوات العمل من أول استقبال الزبون وحتى تسليمه طلبه وتحصيل المبلغ المستحق عليه ، فكانت كما يلي : يتلقى العامل طلب الزبون • (٥ ثوان) ، يقوم بوزن الكمية المطلوبة من البن المحمص (١٥ ثانية) ، يضع هذه الكمية في آلة الطحن (المطحنة) (١٠ ثوان) ، ينتظر لحين أتمام الطحن (٢٠ ثانية) ، يقوم بتعبئة الكمية التي تم طحنها في كيس وتسليمه للزبون ويتسلم الاشعار الدال على تسديد الثمن في الخزينة (١٥ ثانية) •

يمكننا تسجيل خطوات تنفيذ طلب الزبون بواسطة البائع والآلة على ورقة رسم بياني يخص الجانب الايمن منها لتسجيل عمل الآلة والجانب الايسر لتسجيل خطوات عمل العامل وذلك على الوجه الآتي :

الوقت بالثواني	الآلة	الوقت بالثواني	العامل
٥	مطله	١٠	يتلقى طلب الزيتون
١٥	مطله	١٥	توزن الكمية المطلوبة
١٠	مطله	١٠	ضع الكمية في آلة الطحن
٢٠	تعمل	٢٠	ينتظر معطل لحين اتمام الطحن
١٥	مطله	١٥	يقوم بتعبئته البين المطحون وتسليمه للزبون

تلخيص معدل استخدام الوقت

وقت العمل	العامل	الآلة
٤٥	٤٥	٢٠
٢٠	٢٠	٤٥
٦٥	٦٥	٦٥
معدل الاستخدام	$70 = 100 \times \frac{45}{65} \%$	$30.7 = 100 \times \frac{20}{65} \%$

واضح من الرسم ان العامل يتعطل لحين انتهاء الآلة من عملها ، كما ان الآلة تتعطل لحين اتمام تغذيتها بالمواد من قبل العامل ، ويمكن تفادى ذلك بأن نعد البن المحلحون مقدما فنضمن أن الآلة ستعمل باستمرار ولا تتوقف الا فترة محدودة لتغذيتها فقط ، وهى فترة لا تزيد عن ١٠ ثوان . وبالتالي يمكن ان تعمل الآلة بمعدل ٥٥ ثانية بدلا من ٢٠ ، أى تصبح كفاءتها 84.6% بدلا من 30.7% . كذلك لن يتعطل العامل على الاطلاق ، اذ سيكون أمامه منتج قابل للبيع دائما ، أى سيجمل بكفاءة 100% بدلا من 70% .

ومن الممكن أيضا زيادة كفاءة الآلة الى 100% اذا كان المحل كبير بتخصيص عامل ليتولى تغذيتها باستمرار ونقل البن المطحون أمام البائع .

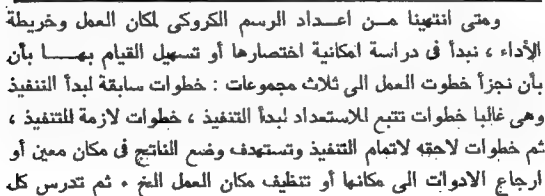
ثالثا : دراسة الطريقة التى يؤدى بها العامل كلا من خطوات العمل
بعد دراسة الخطوات التى يقوم بها العامل لانجاز عمل معين بقصد اختصار فترات النقل والاعطال نتيجة الانتظار ، وبعد دراسة الاداء المشترك له مع الآلة التى يعمل عليها بقصد الاستفادة الى أقصى حد من الوقت متاح . يتبقى بعد ذلك خطوات محددة لابد أن تؤدى لانجاز العمل . وتتوقف مدة تنفيذ هذا العمل على طريقة العامل فى التنفيذ وهذه أيضا يمكن دراستها ، وتطويرها بحيث يبذل مجهودا أقل وينجز العمل المطلوب فى مدة أقل . ومتى وصلنا الى هذا الاسلوب المحسن ندرب العامل على استخدامه .

فمن المعلوم لدينا مثلا كطلاب أن كلامنا له طريقته فى انجاز أى عمل يقوم به منذ استيقاظه فى الصباح . فكل منا له طريقته فى الاغتسال ثم فى حلاقة الذقن وارتداء ملابسه . فاذا لا حظنا مجموعة من الاخوة تستعد للخروج صباحا ، سوف نجد كل منهم يتبع أسلوب يختلف عن الآخر فى الاغتسال والحلاقة وارتداء ملابسه ، وبالتالي حتى لو بدأوا جميعا فى وقت واحد وسجلنا موعد الانتهاء لكل منهم فسنجد ان هذا الموعد يختلف من فرد لآخر .

ويرجع هذا الاختلاف الى سببين رئيسيين : اولها اختلاف خطوات التنفيذ التى يتبعها كل منهم ، والثانى اختلاف سرعة كل منهم فى اتمام هذه الخطوات . ففكرار فتح واقتفال حنفية المياه مثلاً اثناء الاغتسال ، معناه اطالة مدة الاغتسال ولذلك توصل الباحثون الى اسلوب يتم بمقتضاه ملاحظة العامل اثناء تنفيذ العمل المكلف به وتسجيل كل تحرك يصدر من العامل منذ بدأ التنفيذ لعمل معين وحتى انتهاءه ، ثم دراسة المعلومات التى يتم تسجيلها بقصد استبعاد الخطوات الغير ضرورية والتى يتبعها العامل دون وعى منه بتأثيرها على مدة التنفيذ . وقد تطور اسلوب التسجيل من وقوف شخص بجانب العامل وملاحظة ما يؤديه وتسجيل الخطوات التى يتبعها بأن يصف ما شاهده من خطوات قام بها العامل الى أن أصبح يتم الآن من خلاله تصوير اداء العامل للعمل المكلف به بواسطة آلة تصوير سينمائى ، بحيث يمكن عرض الشريط بعد ذلك ببطء بحيث يدرس كل مشهد منه دراسة دقيقة ويتم تسجيل خطوات تنفيذ العمل الذى يؤديه العامل مستخدماً يديه مع التركيز على خطوات الاداء لكل يد على حدة ، ثم تعرض هذه الخطوات على خريطة بيان تسمى خريطة اداء العمل أحياناً يطلق عليها Operation chart ويستخدم فى اعداد هذا النوع من الخرائط نوعين من الرموز ، الاول هو الدائرة الكبيرة وتشير هذه الى تنفيذ العمل بواسطة اليد والدائرة الصغيرة وتشير هذه الى تحريك اليد لاقتطاط شئ أو تحريك شئ الخ .

ولاعداد هذا النوع من الخرائط تبدأ أولاً باعداد رسم كروكي للمكان الذى يؤدي فيه العامل العمل المكلف به ، ويوضح عليه مكان العامل والآلة والمواد التى يستخدمها والادوات المعاونة له . ثم يلاحظ العامل أثناء اداءه لكل جزء من العمل ويسجل ما يصدر عن اليدين من حركة لانجاز العمل . وتتركز الملاحظة على اليد اليمنى وتسجل تحركاتها ، ثم تلاحظ اليد اليسرى وتسجل تحركاتها حتى نضمن التسجيل الكامل لكل

فاذا اردنا مثلاً تسجيل ما تقوم به اليدين من جهد وخطوات الاداء لجزء من عمل مندوب المشتريات والذي يتمثل في توفيق أوامر التوريد ، فيمكن أن نصل الى الخطوات الموضحة على الخريطة التالية .



مجموعه على حدة بقصد الاقلال من عدد الخطوات أو تحسين الطريقة
التي تؤدي بها .

مضى توصلنا الى استبعاد بعد الخطوات والى أسلوب آخر في
في انجاز ما تبقى ، نبدأ في ارشاد العامل لاتباع الخطوات التي نعتقد
أنها ضرورية للقيام بالعمل والتعود على التخلص من الخطوات التي
وجدنا أنها غير ضرورية ، نبدأ أيضا في ارتساده الى الاسلوب الذي
سيتم في تنفيذ ما تبقى من خطوات ، ونستمر في ذلك الى أن يتقن
الاسلوب الجديد الذي توصلنا اليه .

رابعا : تحديد الزمن اللازم للقيام بالعمل المطلوب

بمجرد الانتهاء من تطوير خطوات أتمام العمل لتخفيض أعمال
الانتقال والانتظار والفحص ، وتخفيض اوقات العطلات للعامل بسبب
اشتراكه مع الآلة ، وتحسين أسلوبه في القيام بالعمل الذي يؤديه ، لابد
ان نتوقع منه تنفيذ العمل المطلوب خلال مدة معينة ، وبالتالي اعطاء كمية
معينه من الانتاج خلال فترة العمل . كيف تحدد هذه المدة الزمنية وكيف
يحدد الناتج المطلوب ؟

أصبحت لدينا الان خطوات من العمل بعضها يتم بواسطة العامل ،
والبعض الآخر بواسطة العامل والآلة معا ، ومدة تنفيذ هذه الخطوات
تمثل المدة الاجمالية لانجاز العمل . ولتحديد المدة التي سنطلب من
العامل الالتزام بها ، لابد من ان نحدد بدقة ما نقصده بالمدة التي
سنحاسب عليها العامل .

من المتفق عليه أن المطلوب من دراسة الأداء هو أن نصل الى
تحديد المدة التي يستطيع خلالها أى عامل في المتوسط أن يؤدي العمل
المطلوب دون ان يبذل مجهود غير عادي ، وان تكون سرعته في الانجاز
سرعه عادية ، وان نسمح له بفترات الراحة والاعطال الحتمية التي
تفرضها طبيعة العمل .

معنى هذا التجديد أننا يجب أن نلتزم في حساب المعدل بثلاث
اعتبارات أساسية .

(ا) أن نحدد الوقت الذى يحتاجه العامل فى المتوسط لتنفيذ العمل .
(ب) أن نتأكد من أن الدراسة قد تمت لعامل سرعتة عادية (ليس بطيئاً
أو سريعاً فى الانجاز) ، وأن نأخذ فى الحساب عند تحديد وقت
التنفيذ تأثير السرعة الطبيعية للعامل .

(ج) أن نصيف للوقت الذى تم فيه التنفيذ للعمل وبسرعة عادية فترة
لراحة العامل والاعطال التى تفرضها ظروف العمل .

وعلى ذلك يحسب الوقت الذى يحاسب عليه العامل على ثلاث
خطوات أولاً : نستخرج المتوسط الحسابى لمدة تنفيذ العمل بواسطة
عامل متوسط المهارة ببذل مجهودا عاديا ، ثانيا ، يتم تعديل هذا المتوسط
بمقارنة سرعة العامل الذى تمت عليه الدراسة بالسرعة المقبولة لاداء
العامل ، ثالثا : يضاف الى الناتج الوقت الذى يسمح به للراحة
والعطلات . وسنتناول فيما يلى بالأأمثلة كيفية تنفيذ كل خطوة .

**الخطوة الاولى : تحديد مدة تنفيذ العمل المطلوب وضع المعدل له
من خلال ملاحظة عامل أو أكثر أثناء التنفيذ .**

نفرض أننا بصدد تحديد كمية الانتاج الممكنة للعامل الذى يقوم
بعمل على الآلة المستخدمة فى قص جوانب الكتاب قبل تجليده فى احدى
شركات الطباعة . ونتمثل مهمة العامل فى تجهيز خمس نسخ من الكتاب
المطلوب قص جوانبه وترتيبها بجانب بعضها على آلة التقطيع ، ثم تشغيل
الآلة فتتولى قص جميع الجوانب فيما عدا الجانب الذى يكون كعب
الكتاب . فى هذه الحالة يبدأ الباحث الدراسة باستئذان الملاحظ أو
المشرف على العمل الذين يعملون على آلة القص وشرح مهمته ، ويتفق
معه على اختيار العامل الذى ستتم ملاحظته أثناء تنفيذه للعمل .
ويتم اختيار العامل بحيث يكون متوسط المهارة ، بمعنى أن الباحث لن
يختار عامل مبتدئ ولا أقدم العمال وأكثرهم خبرة . ويمكن للملاحظ
هنا أن يرشد الباحث على العامل المتوسط المهارة .

حتى تم اختيار العامل ، فمن المهم أن يقدم الباحث نفسه للعامل
ويشرح له مهمته ، ويطلب منه معاونته فى انجازها ، ويعدّه بأن لا يسبب

أى تعطيل ، ثم يستفسر منه عن طبيعة العمل ، ويسجل كتابة خطوات تنفيذ العمل وأنواع المواد المستخدمة وكيفية الحصول عليها ونوع الآلة التى يعمل عليها والأدوات التى يستعين بها ، ثم يعد رسماً كروكياً بمكان العمل موضحاً عليه موقع الآلة والعمال والمواد والأدوات وأى تجهيزات أخرى يستعين بها العامل قبل أو بعد التنفيذ .

يبدأ الباحث بعد ذلك فى دراسة خطوات العمل ليحدد كتابة كل خطوه بوضوح ، ويسجل نقطة الابتداء والانتهاء منها ، اذ من المفروض أنه سيلاحظ التنفيذ لكل خطوة منذ بدايتها وحتى الانتهاء منها وسيقوم بتسجيل الوقت الذى تم خلاله تنفيذها . ومتى تم تحديد هذه الخطوات ، عليه أن يقرر عدد المرات التى سيكرر فيها ملاحظة العامل أثناء تنفيذ كل خطوة ، اذ أنه لن يكتفى بملاحظة العامل مره واحده ، كما ان الملاحظة لن تتم للعامل لعدد غير محدود من المرات يكرر فيها نفس العمل . يستطيع الباحث أن يكتفى بعينه احصائية يصل منها الى نفس النتيجة التى سيصل اليها لو كثر الملاحظة لعدد لا نهائى من المرات .

ومن حسن الحظ أن الدراسات التى تمت فى هذا المجال قد وصلت الى جداول للعينات تعطى حجم العينة (عدد مرات الملاحظة) التى تعطى نتائج بدرجة من الدقة تصل الى ٩٥ فى المائه (درجة ثقة ٩٥ فى المائه) . وتعطى هذه الجداول عدد مرات تكرار الملاحظة المقابل لمعامل يمثل ناتج قسمه الذى بين أقل وقت سجل لاداء عمل معين والمول وقت مقسوما على المتوسط الحسابى .

ولاستخدام هذه الجداول يبدأ الباحث فى ملاحظة العامل أثناء اداء خطوة معينه ويسجل مدة التنفيذ لعدد تقديرى من المرات (أى عدد تقريبي) ، ثم يحسب المده بين أقل قيمة وأعلى قيمة والمتوسط الحسابى لهذه القيم . ثم يقسم المده على المتوسط الحسابى فيحصل على معامل (قيمه معينه) ، وينظر الى جدول العينات باحثاً عن هذه القيمة ، ويستخرج العدد المقابل لهذه القيمة ليمثل عدد مرات الملاحظة

الواجب أن يقوم بها • فإذا وجد أن هذا العدد أكبر من العدد الذي قام به فعلا فلا بد أن يستكمل عمله ، أما إذا وجد أنه أجرى ملاحظة لعدد من المرات يفوق العدد المطلوب فيكتفى بما تم •

مثال : تحديد عدد مرات ملاحظة العامل

الجدول التالي يمثل عدد مرات ملاحظة العامل والمعامل المقابل لها والذي يمثل ناتج قسمه المدى على المتوسط الحسابي •

عدد الملاحظات	العامل	عدد الملاحظات	العامل	عدد الملاحظات	العامل
٦٥	٦٢	٢٢	٣٦	٢	١٠
٦٩	٦٤	٢٤	٣٨	٢	١٢
٧٤	٦٦	٢٧	٤٠	٣	١٤
٧٨	٦٨	٣٠	٤٢	٤	١٦
٨٣	٧٠	٣٣	٤٤	٦	١٨
٨٨	٧٢	٣٦	٤٦	٧	٢٠
٩٣	٧٤	٣٩	٤٨	٨	٢٢
٩٨	٧٦	٤٢	٥٠	١٠	٢٤
١٠٣	٧٨	٤٦	٥٢	١١	٢٤
١٠٨	٨٠	٤٩	٥٤	١٣	٢٦
١١٣	٨٢	٥٣	٥٦	١٥	٢٨
١١٩	٨٤	٥٧	٥٨	١٧	٣٠
١٢٥	٨٦	٦١	٦٠	٢٠	٣٢
					٣٤

وإذا علمت أن الباحث الذي يضع ممذلا لاداء العامل على آلة
قص الكتب قد سجل خلال ملاحظته الخطوات الأولى من العمل على
مدار عشرة مرات النتائج التالية لمدة تنفيذ هذه الخطوة بالدقائق :

مسلسل مرات الملاحظات	مدة التنفيذ بالدقائق
١	٠.٦
٢	٠.٩
٣	٠.٩
٤	٠.٧
٥	٠.٨
٦	٠.٨
٧	٠.٧
٨	٠.٨
٩	٠.٩
١٠	٠.٧

المطلوب :

استخدام المعلومات السابقة في « تحديد حجم العينة لعدد مرات الملاحظ والذي يضمن دقة النتائج في حدود درجة ثقة ٩٥ في المائة ؟ »

الحل

المدى بين أقل قيمة وأعلى قيمة = $٠.٩ - ٠.٦ = ٠.٣$

المتوسط الحسابي = $٧٦ + ١٠ = ٠.٧٦$

المعامل = $٣٩٥ = ٠.٧٦ + ٠.٣ =$

بالبحث في الجدول الاول تحت عمود المعامل بنجد القيمة ٤٠٠ ، وبالببحث عن القيمة المقابلة لها في العمود الذي يمثل عدد مرات الملاحظة سنجد العدد ٢٧ ، أي أن عدد مرات ملاحظة العامل يجب أن تكون ٢٧ مرة .

ولما كان عدد مرات الملاحظة التي تمت كان ١٠ مرات ، إذا نحتاج إلى زيادة هذا العدد إلى ٢٧ ، فطبي البافحت أن يستمر في ملاحظة العامل لعدد أصلي قدره ١٨ مرة .

ماسبق يتبين أن الباحث يصل الى تحديد لعدد مرات الملاحظة بعد أن يبدأ العمل فعلا ، ولذلك بمجرد أن يحدد خطوات العمل ، يعد جدول مبسط لتسجيل الأزمنة ويثبت على لوحة خشبية صغيرة يمسك بها ويثبت عليها في طرفها الأيسر ساعة القياس التي سيستخدمها . ويصمم جدول التسجيل عادة بحيث يوضع على الجانب الأيمن منه خطوات العامل ، ثم أمام كل خطوة عدة خانات يفصل كل منها للقيمة التي تمثل مدة التنفيذ في كل مره يتكرر فيها اداء الخطوة وذلك على الوجه الآتي .

استمارة تسجيل الزمن

اسم العامل		تاريخ		وقت	
الخطوة		الوقت		الوقت	
الوقت		الوقت		الوقت	
الوقت		الوقت		الوقت	
الوقت		الوقت		الوقت	
الوقت		الوقت		الوقت	
الوقت		الوقت		الوقت	
الوقت		الوقت		الوقت	
الوقت		الوقت		الوقت	
الوقت		الوقت		الوقت	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

ملاحظات

توقيع

وتتم ملاحظة العامل أثناء تنفيذ كل خطوة وتسجيل الزمن الذي يحتاجه العامل للبتفيذ مع كل تكرار لاداء الخطوة ، ولعدد من المرات مساويا للعدد المقرر ، على ان تتم الدراسة والملاحظة لكل خطوه على حده وتتابع الدراسة بعد ذلك لباقي الخطوات ، فاذا فرضنا مثلا أن خطوات العمل في المثال السابق تتمثل في ثلاث : تجهيز الكتب وضبط مقاس القص على الآلة ، تشغيل آلة القص ، أيقاف الآلة واخراج النسخ التي تم قصها ووضعها في الصندوق المخصص للكتب التي تم قص جوانبها . في هذه الحالة تتم ملاحظة العامل أثناء ادائه للخطوه الاولى وهي تجهيز الكتب وضبط المقاس ، ويسجل زمن الاداء لعدد المرات المطلوب ، ثم ننقل بعد ذلك لملاحظة الخطوة الثانية وهكذا .

ومتى سجلنا الأزمنة لعدد المرات المطلوب ، نستخرج المتوسط الحسابي البسيط للقيم التي حصلنا عليها بالنسبة لكل خطوة ، ثم نجمع هذه المتوسطات نيمثل المجموع مدة التنفيذ للعمل موضوع للدراسة .

مثال :

فيما يلي الأزمنة التي سجلت لخطوات لاتمام عملية جمع الملزمة الواحدة المكونة من ١٦ صفحة من كتاب مدرسي خالي من الصور .

والمطلوب :

بالاستعانة بجداول المعينات في المثال السابق حدد الزمن الذي يحتاجه العامل المتوسط المهارة لاتمام هذا العمل ؟

الحل

$$\text{المدى للخطوة الاولى} = ١٦ - ١٣ = ٣$$

$$\text{المتوسط الحسابي} = ١٤.١$$

المدى على المتوسط الحسابى = ٠.٦ و ÷ ٤٩٩ و = ١٢ و
بالنظر فى جدول العينات نجد ان عدد مرات تكرار قياس الزمن
والذى يعطى نتيجة دقيقة بنسبة ٩٥ فى المائة دقة يقع بين ٧ و ٨ مرات
أى ٨ مرات تقريبا .

المتوسط الحسابى لثمانية قيم الاول .

$$= ١٣ + ١٣ + ١٤ + ١٥ + ١٥ + ١٣ + ١٤ + ١٥ + ١٥ + ١٣ + ١٣ + ١٣ =$$

$$١٣٠ + ١٣ =$$

$$= ١١٠ ÷ ٨ =$$

١٣.٧٥ = دقيقة

المدى للخطوة الثانية = ٥٥ ÷ ٤٩ =
المتوسط الحسابى
المدى على المتوسط الحسابى = ٠.٦ و ÷ ٤٩٩ و = ١٢ و
عدد مرات تكرار الملاحظة كما هو مبين فى جدول العينات يتمثل فى
مرتين .

المتوسط للقيمتين الاول فى الخطوة الثانية .

$$= ٥٢ + ٥١ و = ١٠٥ و دقيقة .$$

المدى للخطوة الثالثة = ٣٨ - ٣١ و = ٧ و

المتوسط الحسابى .

$$= ٣٥$$

المدى على المتوسط الحسابى = ٠.٧ و ÷ ٣٥ = ٢ و .

عدد مرات تكرار الملاحظة كما هو مبين فى جدول العينات يتمثل فى

٧ مرات .

متوسط القيم السبعة الاول للخطوة الثالثة .

$$= ٣٨ + ٣٣ و + ٣٤ + ٣٢ و + ٣١ و + ٣٢ و + ٣٣ و + ٣٣ و$$

$$= ٢٤٠ + ٣٤ و$$

$$= ٢٧٠ ÷ ٨ =$$

٣٣.٣٣ = دقيقة

اجمالى مدة تخطيط الخطوات الثلاث .

$$= ١٣٥٧٥ + ٥١٥٥ + ٣٣٥٣$$

$$= ٩٨٥٥٥٠ دقيقة .$$

الخطوة الثانية : اختبار دقة البيانات التي سجلت من خلال خراط

• المراقبة

نعلم من دراستنا للواقع أنه مهما بلغت دقة الباحث فهناك اجتماع دائماً بوجود هامش للخطأ ، فما هو مقدار هذا الخطأ الذي يمكن أن يكون مقبولا ؟

نعلم مما تعلمناه في الاحصاء أننا طالما نسجل زمن الاداء لعامل يعمل دون انقطاع طوال فترة الدراسة ، ويخضع أثناء التسجيل لنفس الظروف ، فلا بد وأن تتركز أغلب القيم التي حصلنا عليها حول المتوسط الحسابي ، ويكون عدد القيم التي تبعد بالزيادة أو النقص عن هذا المتوسط محدود . نعلم أيضاً أن توزيع أعداد القسم بين القيم المختلفة يتخذ شكل الجرس وبالتالي نسميه التوزيع الطبيعي . وأهم صفه لهذا التوزيع هي أن الجزء الواقع تحت الجرس ويبعد عن المتوسط الحسابي زيادة أو نقصا بمقدار يعادل ضعف الانحراف المعياري يمثل ٩٥ في المائة من المساحة الكلية ، ويعني هذا أن الاختلاف عن المتوسط الحسابي زيادة أو نقصا سيكون في حدود ضعف الانحراف المعياري ونكون متأكدين ان ذلك سيحدث في ٩٥ في المائة من الحالات .

ونستفيد من هذه الحقيقة كياخذين يمدون معدلات الاداء للعامل من خلال البدء بملاحظة العامل لعدد محدود من المرات أثناء تنفيذه لكل خطوة ، ثم نستخرج المتوسط الحسابي ومقدار الانحراف المتوقع زيادة أو نقصا عنه ونضع هذه القيم على ورقة رسم بياني . بعد ذلك نستكمل الدراسة ونسجل القيم التي نحصل عليها على الرسم . فإذا وقعت عند مستوى أعلى من الخط الذي يمثل احتمال الانحراف فإن هذا لابد وأن يعني وجود عيب في الدراسة ويهتم إيقافها والبحث عن

السبب • ولعل هذه الحقائق تصبح أكثر وضوحا لو أخذنا المثال
التطبيقي التالي •

مثال ٣

فيما يلي الازمنة المبدئية / التي سجلها أحد الباحثين لاحدى
الخطوات التي يقوم بها عامل الجمع في احدى دور الطبايع •

عدد مرات الملاحظة ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠ ١١ ١٢

مدة التنفيذ ١٤ ١٣ ١٤ ١٥ ١٤ ١٦ ١٣ ١٥ ١٢ ١٣ ١٢ ١٤

المطلوب :

استخدام هذه البيانات في اعداد خريطة المراقبة على الازمنة التي
سيتم تسجيلها فيما بعد لتنفيذ هذه الخطوة ؟

الحل

أولا استخراج الانحراف المعياري

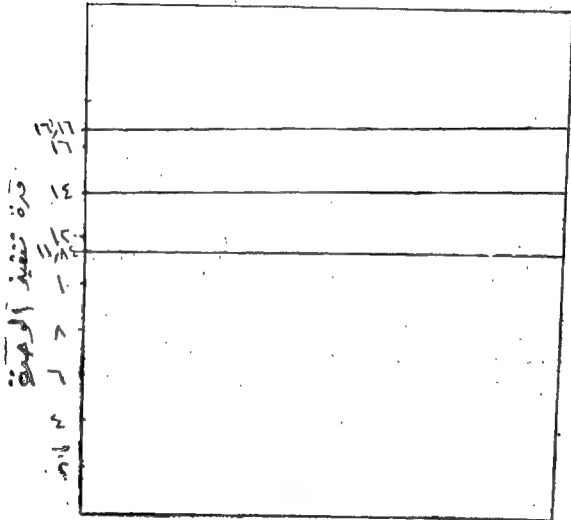
مربع الانحراف	الانحراف عن المتوسط	التجمع المتوسط للأزمنة	التجمع للأزمنة	أزمنة التنفيذ	متوسط
١	١	١٤	١٤	١٤	١
١	١	٢٨	٢٧	١٣	٢
١	١	٤٢	٤١	١٤	٣
١	١	٥٦	٥٦	١٥	٤
٤	٢	٧٠	٧٠	١٤	٥
١	١	٨٤	٨٦	١٦	٦
١	١	٩٨	٩٩	١٣	٧
٤	٢	١١٢	١١٤	١٥	٨
١	١	١٢٦	١٢١	١٢	٩
١	١	١٤٠	١٣٩	١٣	١٠
١	١	١٥٤	١٥٣	١٤	١١
١	١	١٦٨	١٦٨	١٥	١٢
١٣				١٦٨	المجموع

$$\frac{13}{1-12} \sqrt{\quad} = \text{الانحراف المعياري}$$

$$= 1.08$$

ضعف الانحراف المعياري = 2.16

ثانيا : خريطة الرقابة على الازمنة المسجلة •



وصفات البيع

الخطوة الثالثة : تعديل النتائج التي توصلنا اليها لكي تعبر عن

قدرة العامل الذي يعمل بسرعة متوسطة •

إذا لاحظنا مجموعة من الاصداقاء الذين تجمعوا للذهاب الى السينما وتتبعناهم أثناء السير ، سنجد أن كل منهم يمشى بسرعة مختلفة عن الآخر . سيلاحظ أن بعضهم بطيء بطبيعته والبعض الآخر سريع والبقية تسير بسرعة واحدة تقريبا . وبالمثل إذا لاحظنا مجموعة من العمال يؤدون عملا معيناً سنجد منهم البطيء والسريع والعادي في سرعته ، ومن المهم أن يكون المتوسط الذي وصلنا اليه في الخطوة السابقة يعبر عن العامل المتوسط السرعة ، لأن هذا العامل هو الذي يمثل غالبية العمال .

لذلك على الباحث أن يراقب بقية المجموعة من العمال الذين يؤدون العمل موضوع الدراسة ويقارن سرعتهم بالعامل الذي تمت ملاحظته وتسجيل مدة تنفيذه للعمل . فإذا تبين أن هذا العامل تفوق سرعته عن بقية زملاءه أو تقل ، فعلى الباحث أن يصل من خبرته وبحكم وجوده في مكان العمل ومناقشاته مع ملاحظ العمال الى معدل الزيادة أو الانخفاض في سرعة العامل موضوع الدراسة عن غالبية المجموعة التي ينتمى اليها .

لا توجد قواعد موضوعية لمقارنة سرعة العامل الذي تمت عليه الدراسة بسرعة التنفيذ من قبل غالبية العمال ، ولكن الامر متروك لخبرة وتجربة الباحث وملاحظته ومناقشاته مع رئيس العمل الموجود في الموقع . عن زملاءه . ولتوضيح ذلك نأخذ المثال الآتى :

مثال ٤ :

فيما يبنى المدة الزمنية التي توصلنا اليها من دراسة خطوات التنفيذ لأربعة أنواع مختلفة من الأعمال في احدى دور الطباعة ومتوسط الزيادة أو النقص في سرعة العمال موضوع الدراسة عن بقية زملاءهم

العمل موضوع الدراسة متوسط مدة التنفيذ معدل الزيادة أو النقص بالدقائق في سرعة العامل موضوع الدراسة

١ - جمع الصفحات للزمة	٩٨	+ ٢٠ في المائة
٢ - توضيب الصفحات للزمة	٢٢	- ٢٥
٣ - طبع الالف من الملزمة	١٥	+ ١٠
٤ - للتجهيز	٢٥	- ٣٠
لتجليد كتاب من ٣٠ ملزمة		

المطلوب :

استخدام هذه البيانات في تحديد مدة التنفيذ التي يمكن أن تكون مقبول من غالبية العاملين وتتفق مع الواقع ؟

الحل

$$\text{مدة التنفيذ لعملية الجمع} = \frac{٩٨ \times ١٢٠}{١٠٠} = ١١٧,٦ \text{ دقيقة}$$

$$\text{مدة التنفيذ للتوضيب} = \frac{٢٢ \times ٧٥}{١٠٠} = ١٦,٥ \text{ دقيقة}$$

$$\text{مدة الطبع} = \frac{١٥ \times ١١٠}{١٠٠} = ١٦,٥ \text{ دقيقة}$$

$$\text{مدة التجهيز للتجليد} = \frac{٢٥ \times ٧٠}{١٠٠} = ١٧,٥ \text{ دقيقة}$$

لنفرض في المقال السابق أن الباحث توصل الى أن العامل الذي أجريت عليه الدراسة أسرع من زملاءه بمعدل ٢٠٪ . فما هو تأثير ذلك على المعدل الذي نضعه ؟

يتطلب الامر أن نسمح للعامل بمدة أطول من المدة التي ينفذ فيها العامل موضوع الدراسة ، إذ أن سرعته لا تعبر عن سرعة الغالبية منهم . ونذلك تردد المدة التي توصلنا اليها في الخطوة الاولى بمقدار ٢٠٪ . والعكس بطبيعة الحال اذا . تبين أن العامل الذي أجريت عليه الدراسة أبطء بمعدل معين عن زملاءه . ولتوضيح ذلك نأخذ المثال الآتي :

مثال : اذخال سرعة العامل عند حساب المعدل

فيما يلي المدة الزمنية التي توصلنا اليها من دراسة خطوات التنفيذ لأربعة أنواع مختلفة من الاعمال في إحدى دور الطباعة ، ومتوسط الزيادة أو النقص في سرعة العمال موضوع الدراسة عن بقية زملاءهم .

الاعمال	من التنفيذ للوحدة	معامل السرعة
تجميع الملزمة	٦ ساعات	١١٠ في المائة
توضيب الملزمة	٢ ساعه	٨٠ في المائة
طباعة الملزمة (١٠٠٠ نسخه)	١ ساعه	٩٠ في المائة
طى الملزمة	٣ ساعات	١٢٠ في المائة

المطلوب :

استخدام هذه البيانات في تحديد مدة التنفيذ التي يمكن أن تكون مقبولة من غالبية العاملين وتتفق مع الواقع ؟

$$\text{مدة التنفيذ لتجميع الملزمة} = \frac{110}{100} \times 6 = 6.6 \text{ ساعه}$$

$$\text{مدة التنفيذ للتوضيب} = \frac{80}{100} \times 2 = 1.6 \text{ ساعه}$$

$$\text{مدة التنفيذ للطباعة} = \frac{90}{100} \times 1 = 0.9 \text{ ساعه}$$

$$\text{طبع الملزمة} = \frac{120}{100} \times 3 = 3.6 \text{ ساعه}$$

الخطوة الرابعة: إضافة فترات الراحة والاعطال الاجبارية

لا نتوقع أن يستمر العامل في عمله طوال السبع ساعات المقرره بدون انقطاع ، اذ لابد أن يتخلل عمله فترات من التوقف بسبب شعور الفرد بالحاجة الى الراحة ، وفترات من التوقف عن تنفيذ العمل بسبب الحاجة الى ترتيب مكان العمل أو انتظار وصول المواد أو بعض التجهيزات •

أما بالنسبة لفترات الراحة فيمكن أن تتحدد من واقع النظام الذى تتبعه المنشأة التى تتم فيها الدراسة ، اذ قد ينص نظام العمل على اعطاء جميع العاملين فترة أو أكثر من الراحة أثناء يوم العمل • فإذا كانت فترات الراحة اليومية فى مجموعها ٣٠ دقيقة من مجموع وقت العمل اليومي وقدره ٧ ساعات ، فان معنى ذلك أن فترات الراحة تمثل ٧١٤ فى المائة •

أما فترات الاعطال نتيجة الحاجة الى ضبط الآلة وترتيب مكان العمل وخلافه ، فيمكن للباحث من خلال دراسة ظروف العمل أن يتوصل الى رقم دقيق يمثلها ويحسب المئوى أيضا على مجموعها ٣٠ دقيقة خلال يوم العمل • فى مثل هذه الحالة تمثل الاعطال ٤٧٦ فى المائة •

متى توصلنا الى هذه المعدلات يتحتم جمعها لتمثل الوقت الاضافى الذى يضاف الى النتيجة التى توصلنا اليها فى الخطوة السابقة • فإذا فرضنا أننا بصدد تحديد مدة التنفيذ التى سيحاسب عليها العمال فى المثال السابق ، فيمكن أن نضيف المعدلات المئوية للراحات والاعطال الى لنتائج السابقة على الوجه الآتى :

$$\text{معدل الراحة والعطلات} = \frac{714}{100} + \frac{476}{100} = 11.9\%$$

١١.٩

$$\text{المدة التى يحاسب عليها عامل الجمع للملزمة} = 117.6 \times \frac{11.9}{100}$$

١٠٠

$$= ١٣١٥٩ \text{ دقيقة}$$

١١١٩

المدة التي يحاسب عليها عامل التوضيب للملزمة = ١٦٥ ×

١٠٠

$$= ١٨٤٥ \text{ دقيقة}$$

١١١٩

المدة التي يحاسب عليها عامل الطبع للملزمة = ١٦٥ ×

$$= ١٨٤٥ \text{ دقيقة}$$

١١١٩

المدة التي يحاسب عليها عامل التجليد = ١٧٥ ×

١٠٠

$$= ١٩٥٨ \text{ دقيقة}$$

أسئلة وتطبيقات عملية

أسئلة عقلية

اقرأ كلا من العبارات التالية بعناية ثم أجب بكلمة « نعم » أو كلمة « لا » حسب تقديرك مع تبرير رأيك فيما لا يزيد عن سطرين لكل عبارة .

١ — يوضع معدل الانتاج لكل موقع انتاج على أساس المتوسط الحسابي أو المتوسط أو الوسيط .

٢ — ان استخدام الوسيط يعطى نتائج دقيقة للغاية .

٣ — يفضل استخدام المتوسط بدلا من المتوسط الحسابي في كثير من الحالات .

٤ — يمكننا ان نجمع البيانات عن الانتاج المحقق خلال أى فترة في السنة

٥ — يفترض الاعتماد على بيانات الماضي عن الانتاج أن متوسط انتاج العامل مستقبلا لن يقل عن متوسط انتاج العامل في الماضي

٦ — يتحتم عند وضع معدلات الاداء البدء بدراسة مكان العمل .

٧ — نستخدم في دراسة خطوات العمل التسجيل الوصفي وبعض الرسوم والخرائط التوضيحية .

٨ — تفيد خريطة العمليات في تحديد أنواع الخطوات التي يمكن استبعادها .

٩ — يمكننا من خلال دراسة خطوات تنفيذ العمل أن نحدد الخطوات الممكن اختصارها أو تعديل مكان القيام بها .

١٠ — نحتاج الى نوع آخر من الخرائط وهو خريطة تسلسل خطوات التنفيذ لتحديد التعديلات الممكن ادخالها لاختصار مدة التنفيذ .

١١ — يقتصر دور خرائط العمليات وتسلسل خطوات التنفيذ على دراسة خطوات النقل والانتظار والفحص .

- ١٢ - ينتج التفكير عند دراسة خرائط العمليات نحو تخفيض عدد العمليات فقط .
- ١٣ - يتم اختصار مدة انجاز عمل معين من خلال دراسة الجزء المنفذ بواسطة العامل والآلة .
- ١٤ - يمكن من خلال خرائط الاداء المشترك اختصار فترة التنفيذ .
- ١٥ - تنفيذ خرائط اداء العمل بواسطة العامل في تطوير أسلوبه في تنفيذ العمل المكلف به .
- ١٦ - نستخدم في اعداد خريطة اداء العمل بواسطة العامل نفس الرموز المستخدمة في اعداد خرائط تسلسل خطوات العمل .
- ١٧ - ان تطوير أسلوب العامل في التنفيذ يتحقق لمجرد التوصل الى أسلوب أفضل .
- ١٨ - يمكن من خلال ملاحظة أى عامل أن نصل الى تحديد الزمن الذى نحتاجه لتنفيذ العمل المكلف به أو الذى يقوم به أى زميل له .
- ١٩ - نتبع في تحديد الزمن اللازم لتنفيذ عمل معين خطوات محددة لا غنى عن أى واحدة منها .
- ٢٠ - يتحدد عدد مرات قياس زمن التنفيذ على أساس عشوائى .
- ٢١ - تفيد خرائط المراقبة في التأكد من سلامة عمليات التسجيل لمدة تنفيذ العمل موضوع الدراسة .
- ٢٢ - لا داعى لان نأخذ في الحسبان الاختلاف في سرعة العمال عند اعداد معدلات الاداء .
- ٢٣ - من المفروض أن ساعات العمل المقرره قانونا لا تتضمن أى فترات للراحة أو الاعطال .

السؤال الثانى :

من بين العبارات المدرجة في كل من النقاط التالية عبارة واحدة صحيحة ، حدد هذه العبارة موضحا الاسباب التى تستند إليها .

١ — يعتمد التحليل الاحصائي للبيانات التاريخية عن الانتاج على

بيانات غير مبويه

بيانات مبويه دائما

بيانات غير مبويه ويجرى تبويبها قبل التحليل •

٢ — نستخدم دائما للتعبير عن الانتاج الممكن تحقيقه بواسطة غالبية

العمال •

المتوال

الوسيط

المتوسط الحسابي

٣ — يستخدم التحليل الاحصائي للبيانات التاريخية •

لانه يعطى نتائج دقيقه

لأنه أبسط الطرق لوضع معدلات الاداء

لأنه يكون مقبول من العمال فضلا عن بساطته

٤ — تتطلب دراسة الاداء

دراسة مكان العمل

دراسة مكان العمل وخطوات التنفيذ

وأسلوب العامل في القيام بالعمل •

٥ — نستخدم في دراسة اداء العامل على

ملاحظة الاداء وتسجيل خطوات التنفيذ وصفا

ترجمة خطوات التنفيذ على خرائط بيانيه

٦ — فيما يلي عمودين يوجد في الأول الرمز المستخدم في خرائط

الاداء والثاني نوع الخطوة التي يشير اليها فهل توافق على

ذلك •

انتقال العامل

الدائرة

تنفيذ العامل لجزء من العمل

السهم

الانتظار

المربع

فحص المواد أو الناتج

المثلث :

- ٧ — نسجل على خريطة خطوات العمل
أنواع الخطوات ومدة تنفيذ كل منها
أنواع الخطوات ومدة تنفيذ كل منها ومسافة الانتقال
- ٨ — تفيد خرائط الاداء المشترك للعامل والآلة في
تحديد دور العامل
تحديد دور العامل والآلة
تحديد معدل استخدام وقت العامل والآلة •
- ٩ — يتم دراسة اسلوب العامل في تنفيذ العمل من خلال
ملاحظة العامل وإرشاده •
ملاحظة العامل وتسجيل ما يصدره عنه من خطوات
ملاحظة العامل وتسجيل ما يصدر عنه ثم دراسة امكانية
التطوير
- ١٠ — يتحدد الزمن المطلوب من العامل أن يلتزم به على أساس
مدة انجاز العمل المطلوب وضع معدله وفقا لسرعة العامل
الذى خضع للدراسة •
مدة انجاز العمل المطلوب وضع معدله وفقا لسرعة العامل
الذى خضع لدراسة رائد فترة الراحة والعطل الاجبارى •

تطبيقات عملية

السؤال الأول

الجدول التالى يمثل الانتاج الذى تحقق بالمتز المربع بواسطة كل
من العمال فى أحد أقسام النسيج التى تنتج النسيج الشعبى فى أحد
مصانع الغزل والنسيج خلال أسبوع من العمل لم تتخلله أي إجازات
أو عطلات

السبت الاحد الاثنين الثلاثاء الاربعاء الخميس

العمال	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١	٦	٥	٥	٥	٥	٦	٦	٦	٦	٦
٢	٥	٥	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦
٣	٧	٧	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦
٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤
٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦
٧	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦
٨	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤
٩	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
١٠	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦

المطلوب :

استخدام هذه المعلومات في وضع معدل الانتاج الممكن أن يحاسب عليه العمال في هذا القسم .

السؤال الثاني

فيما يلي خطوات التنفيذ لطلب شراء مواد من أحد الأقسام الانتاجية في أحد المصانع : والمدة الزمنية لكل خطوة ومسافات الانتقال لانجاز بعض الخطوات .

مدة التنفيذ	مسافات الانتقال
بالدقائق	بالمتر الطولى

١ - يكتب طلب شراء المواد بواسطة الملاحظ

٤

٢ - الانتظار على مكتب الملاحظ في انتظار وجود ساعى

٣

٣ - يرسل بواسطة ساعى على مكتب مدير الانتاج

٥

٥٥٥٠

٢٠	٤	— يبقى على مكتب سكرتير المدير في انتظار المراجعة والكتابة على الآلة الكاتبة
٥	٥	— ينسخ الطلب على الآلة الكاتبة
١	٦	— يعرض على مدير الانتاج
٣٠	٧	— يبقى على مكتب مدير الانتاج لفترة
	٨	— يدرسن بواسطة مدير الانتاج ويعدل أو يوافق عليه
٣		
	٩	— يبقى على مكتب المدير لحين وجود ساعى لارساله الى المشتريات
١٠		
١٠٠	١٠	— ينقل الى قسم المشتريات
	١١	— يبقى على مكتب رئيس قسم المشتريات في انتظار دراسته
١٥		
٥	١٢	— يفحص طلب الشراء ويعدل أو تتم الموافقه عليه
١٠	١٣	— يبقى على مكتب رئيس قسم المشتريات في انتظار ساعى لارساله الى السكرتارية والنسخ
٢٠٠	١٤	— يرسل الى قسم النسخ لاعداد خطاب للمورد
١٥	١٥	— يبقى في قسم النسخ لانتظار دوره
١٠	١٦	— ينسخ الخطاب الموجه للمورد
	١٧	— في انتظار ساعى لارساله الى قسم المشتريات
١٥		
٢٠٠	١٨	— يرسل الى قسم المشتريات
٧	١٩	— يراجع في قسم المشتريات ويوقع

المطلوب •

- ١ — استخدام المعلومات السابقة في اعداد خريطة خطوات التنفيذ •
- ٢ — ابداء رأيك بالنسبة لامكانية تخفيض مدة اعداد هذا العمل •

السؤال الثالث

فيما يلي التوزيع التكرارى للانتاج اليومى في قسم تشكيل المنتجات من الادوات الصحية لشركة الخزف والصيني على فئات الانتاج اليومى ، وذلك من واقع البيانات التى تمت دراستها على مدار أسبوعين كاملين لم تتخللها أى عطلات •

فئات الانتاج بالطن	عدد مرات تكرارها
من ١ ٢ الى أقل	٢٠
٢ ٣ الى أقل	٣٠
٣ ٤ الى أقل	٨٠٠
٤ ٥ الى أقل	٨٠
٥ ٦ الى أقل	٧٠
المجموع	١٠٠٠

المطلوب

استخدام هذه المعلومات في تحديد معدل الانتاج اليومى الممكن استخدامه لحاسبة عمال هذا القسم ؟

السؤال الرابع

فيما يلي الوصف الذى سجله أحد الباحثين المكلفين بوضع معدلات الاداء للسائق ومعاونة في شركة النيل العامة لنقل البضائع ، وذلك لاداء السائق والسيارة في رحلة من القاهرة الى الاسكندرية •

- ١ — يتسلم السائق أمر الشغل من الجراج ويتوجه الى موقع تسلم البضاعة — داخل القاهرة — يحتاج الى ٣٠ دقيقة •
- ٢ — ينتظر السائق في الموقع لحين تجهيز البضاعة •

- للتسليم — يحتاج الى ١٥ دقيقة وتظل السيارة معطلة •
- ٣ — يتم تحميل السيارة ويحتاج هذا الى ساعة تظل فيها السيارة معطلة
- ٤ — يتحرك بالسيارة الى الاسكندرية ويحتاج هذا الى ٤ ساعات ونصف •
- ٥ — ينتظر في موقع التفريغ الى حين تجهيز مكان التفريغ لمدة ١٥ دقيقة
تكون السيارة معطلة •
- ٦ — يتم تفريغ السيارة في مدة نصف ساعة تكون فيها السيارة معطلة •

المطلوب

- ١ — استخدام هذه المعلومات في اعداد خريطة توضح اداء السائق
والسيارة •
- ٢ — حساب معدل كفاءة استخدام وقت السائق والسيارة •
- ٣ — اقتراح ما يلزم لرفع هذه الكفاءة •

السؤال الخامس

فيما يلي الزمن الذي سجل لتنفيذ كلا من الخطوات الاربعة التي يقوم بها عامل تعبئة الصناديق في قسم الشحن بشركة بسكو مصر عند تعبئة صندوق حموله في طن للتصدير وذلك لعدد من المرات استنفذ نصف يوم كاجل من الباحث •

الزمنة لتنفيذ الخطوات بالتتابع	الخطوة الأولى	الزمنة لتنفيذ الخطوات بالتتابع	الخطوة الأولى	الزمنة لتنفيذ الخطوات بالتتابع	الخطوة الأولى
الثانية	الثالثة	الرابعة	الزمنة لتنفيذ الخطوات بالتتابع	الخطوة الأولى	الزمنة لتنفيذ الخطوات بالتتابع
١٠	٢٠	٢٥	٥	١	١
١٢	١٨	٢٢	٦	٢	٢
٩	١٩	٢٣	٤	٣	٣
١١	٢١	٢٥	٥	٤	٤
١٠	٢٢	٢٥	٤	٥	٥
١٢	١٨	٢٥	٤	٦	٦
١٢	٢٠	٢٤	٥	٧	٧
١١	٢٠	٢٤	٦	٨	٨
١١	٢٠	٢٢	٤	٩	٩
١١	١٨	٢٢	٤	١٠	١٠
١٢	١٨	٢٣	٥	١١	١١
١٠	١٨	٢٣	٦	١٢	١٢
١٠	٢٠	٢٣	٤	١٣	١٣
١٠	٢٠	٢٣	٥	١٤	١٤
٩	٢٠	٢٤	٥	١٥	١٥
٩	١٨	٢٤	٥	١٦	١٦
١٠	١٨	٢٤	٦	١٧	١٧
١١	١٨	٢٥	٦	١٨	١٨
١٢	٢٠	٢٥	٤	١٩	١٩
٩	٢٠	٢٥	٤	٢٠	٢٠
١٠	٢٠	٢٢	٥	٢١	٢١
١٢	١٨	٢٢	٥		

المطلوب

- ١ - من جداول العينات حدد ما اذا كان عدد تكرارات التسجيل كاف أم لا ؟
- م - اذا كان عدد تكرارات التسجيل كافيا حدد الزمن الذي يمكن ان يحاسب عليه العامل بالنسبة لكل خطوه .
- ٣ - حدد الزمن الاجمالى لتعبئة الصندوق ، ثم الانتاج اليومي الذي يمكن أن يحاسب عليه العامل ، بفرض أن عدد ساعات العمل اليومي ٧ ساعات .

٤ - ما هي أهم التحفظات على النتائج التي توصلت إليها ؟
السؤال السادس :

فيما يلي الازمنة التي سجلت لتنفيذ الخطوة الاولى من العمل
الذي يؤديه عامل التشحيم في احدى محطات خدمة السيارات التابعة
لشركة مصر للبترول وذلك يوم ٤ - ٢ - ١٩٧٨ .

الزمن بالدقائق	مسلسل مرات التسجيل
٤	١
٥	٢
٣	٣
٣	٤
٤	٥
٥	٦
٤	٧
٤	٨
٥	٩
٥	١٠
<hr/> ٤٢	المجموع

المطلوب

١ بافتراض ان هذا العدد كاف . اعد خريطة الرقابة التي يمكن
للباحث أن يستخدمها للتعرف على درجة الدقة في عمليات التسجيل
للأزمة بعد ذلك .

٢ - اذا فرضنا أن الباحث قد تبين له أن عدد مرات التسجيل
غير كاف . واستأنف عمله في اليوم التالي فسجل الازمنة التالية على
التوالي : ٦ ، ٦ ، ٢ ، ٧ ، ٧ ، ٨ ، حدد هذه النقاط على خريطة الرقابة
وبين رأيك في الدراسة التي تمت خلال هذا اليوم .

السؤال السابع :

فيما يلي الازمنة التي سجلت لتنفيذ الخطوات الثلاث المكونة لعمل

العامل الذى يقوم بتجميع أجزاء صندوق من الخشب فى الشركة التجارية للاخشاب ويصنع لحساب شركة مصر للغزل والنسيج •

مستسلل مرات التسجيل	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الثالثة
١	٨	٤	٣
٢	٩	٣	٢
٣	٩	٤	٣
٤	٩	٤	٣
٥	٨	٣	٣
٦	١٠	٣	٢
٧	٧	٥	٢
٨	١٠	٣	٢
٩	١٠	٣	٢
١٠	٩	٤	٣

١ — بفرض أن هذا العدد كاف كعينة ممثلة لازمة للتنفيذ تمثيلا صحيحا • احسب المدة الاجمالية لتجميع اجزاء الصندوق •

٢ — اذا علمت أن العامل الذى أجريت عليه الدراسة يعتبر فى نظر الباحث والمشرّف على قسم تصنيع الصناديق أسرع من غالبية العمال بمعدل ٢٥٪، وأن وقت الراحة والعطلات يمثل ١٠٪ من وقت العمل • احسب المدة الاجمالية التى يمكن محاسبة العامل على أساسها •

٣ — حدد الانتاج المتوقع من العامل يوميا على أساس متوسط ساعات عمل يوميا فى حدود ٧ ساعات •

البَابُ الخَامِسُ

تخطيط القوى العاملة

الفصل الأول

المفهوم العلمى لتخطيط القوى العاملة :

يقصد بتخطيط القوى العاملة داخل أى مشروع : اعداد جداول أو مجموعة من الجداول يحدد فيها أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع ، والاعداد اللازمة من كل نوع موزعة على الادارات التى يضمها الهيكل التنظيمى للمشروع ، وذلك خلال فترة مستقبلة .

وعلى ذلك نتوقع أن تنتهى عملية تخطيط القوى العاملة الى جدول أو مجموعة من الجداول تتخذ الشكل الآتى :

॥६॥

[illegible]

يشير التحديد السابق لمفهوم عملية تخطيط القوى العاملة عدة نقاط يجب أن تكون واضحة في ذهن القارئ قبل أن ننتقل الى مناقشة كيفية اتمام عملية التخطيط . هذه النقاط هي :

١ - أن تخطيط القوى العاملة يستهدف أولا تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة معينة في المستقبل ، حتى يمكن تحديد أنواع التخصصات التي سيسعى المشروع الى توفيرها .

٢ - أن تخطيط القوى العاملة يستهدف بعد ذلك تحديد الاعداد المطلوبة من كل نوع من الوظائف ، وبالتالي تحديد اجمالي القوى العاملة المطلوبة للمشروع .

٣ - أن تخطيط القوى العاملة ، كأي عملية تخطيطية ، يعتمد في دقته على سلامة وغزارة البيانات المتاحة عن الماضي والمستقبل وعلى خبرة القائمين به ، فالبيانات والخبرة شرطان أساسيان لأي تخطيط علمي .

٤ - أن تخطيط القوى العاملة ، كأي عملية تخطيط ، عبارة عن تنبؤ بالمستقبل ، وهو في ذلك لا يختلف عن أي تنبؤ في أي مجال من حيث احتمال تحققه من عدمه . غير أن الانحراف في الأرقام المحققة عن المقدرة يتغير تغيرا طرديا مع مستوى الدقة الذي التزم به المخطط .

٥ - طالما أن احتمال الخطأ موجود، فمن الضروري أن تستمر عملية المراجعة للأرقام الواردة في الجداول ، حتى يمكن تعديلها بمجرد أن يستجد من الظروف ما يحتم التعديل .

البيانات الأساسية التي يحتاج إليها المشروع في اعداد خطة العمل :
يحتاج المشروع في اعداده الخطة انعمالة الى مجموعة من البيانات بعضها موجود بالمشروع ، والبعض الآخر يجمع من مجموعة من الأجهزة في الدولة .

أما بالنسبة للبيانات التي تجمع من المشروع فيمكن حصرها فيما يلي :
١ - الهيكل التنظيمي المبدئي للمشروع والتعديلات المنتظرة ادخالها عليه .

يوضح الهيكل التنظيمي مجموعة الادارات والاقسام والوحدات التي تقوم بالانشطة المختلفة للمشروع ثم مجموعة الوظائف التابعة لكل ادارة بأقسامها ووحداتها ، وعلى ذلك يعطى هذا الهيكل بيان بأنواع الوظائف الموجودة حالياً في المشروع ، وأحياناً يوضع على هذا الهيكل العدد الموجود من كل نوع من الوظائف • فإذا كان البيان الخاص بعدد الوظائف غير موجود على خريطة التنظيم الادارى ، فيمكن طلبه من وحدة شئون الافراد في المشروع ، فهذه الوحدة لديها كشوف مطبوعة بأسماء العاملين ووظائفهم والادارات التي يتبعونها •

٢ - التغيرات المتوقعة على أساليب العمل :

تحدث بين آن وآخر بعض التعديلات على أساليب ونظم العمل تؤدي الى تغيير في أنواع الوظائف أو أعدادها أو كليهما معا • فإذا قررت إحدى الشركات مثلاً أن تجري تعديلات على أساليب حساب الاجور وتحويلها من الاسلوب اليدوى الى الاسلوب الآلى ، فقد يؤدي هذا الى الاستغناء عن العدد الموجود حالياً في الحسابات من وظيفة كاتب أجور مثال آخر : لنفرض أن إحدى الشركات قررت أن تجري جزاء من عمليات الصيانة لسياراتها ابتداء من عام ١٩٧٨ داخل الشركة بعد أن كانت ترسل سياراتها للإصلاح في ورش خارجية ، معنى هذا أنه ابتداء من عام ١٩٧٨ ستنشأ ورشة لإصلاح السيارات بالشركة ولا بد وأن تنشأ فيها مجموعات من الوظائف •

٣ - التجديدات والتحسينات الفنية المتوقعة :

قد تؤدي التجديدات والتحسينات الفنية التي ينتظر ادخالها خلال الفترة التي تعد عنها الخطة الى تغيير بالزيادة أو النقص في أنواع وعدد الوظائف في المشروع • ولا بد أن يحسب أثر التغير في العمالة عند دراسة هذه التجديدات قبل ادخالها أو أثناء تنفيذها •

فالتفكير في استخدام سيارات الأتوبيس الكبيرة الحجم في مدينة القاهرة مثلا ترتب عليه تفكير في أثره على أنواع وعدد الوظائف . فمن الممكن أن يؤدي الى تغيير في أنواع الوظائف اذا احتاج التشغيل الى سائق بمواصفات معينة تختلف عن مواصفات السائقين الحاليين ، ومن الممكن أن تؤدي الى زيادة أو نقص في وظائف السائقين والكمسارية، إذ أن احلال السيارات الجديدة الكبيرة محل سيارتين من السيارات القديمة التي تعمل على نفس الخط يؤدي استخدام سائق بدل من سائقين .

والتفكير في التجديدات أو التحسينات الفنية قد يؤدي الى نقص في عدد العاملين ، اذا كان العمل سيتحول من عمل يدوي الى نصف آلي أو آلي بالكامل مع اختصار مهمة العامل على الملاحظة . فإذا كانت عملية غسل الزجاج في مصنع للأدوية تستخدم في أدوية الشرب تتم يدويا ، ثم تقرر شراء آلة غسل نيتم تنظيف الزجاجات أوتوماتيكيا ، فمن الممكن أن يؤدي هذا الى استبدال مجموعة العمال الذين كانوا يقومون بالتنظيف بعامل واحد يقوم بتشغيل الآلة .

٤ - التغيرات المتوقعة على مستوى مهارة العاملين :

يؤدي التغيير الذي يطرأ على مهاره العمال الى تغيير في عدد الوظائف المطلوبة لتحقيق رقم معين للانتاج أو تشغيل عدد معين من الآلات . فمن المتوقع أن تتزايد مهارة بعض العمال مع زيادة عدد مستويات العمل ، كما أن من المتوقع أن تقل مقدرة بعض العمال عند وصولهم الى سن معين . وينعكس التغيير في مهارة العامل في انتاجية العامل ، فلابد وأن يؤدي ذلك الى انخفاض في رقم العمال الذين يستطيعون تحقيق رقم الانتاج المطلوب .

وقد ينصرف تأثير التغيير في مهارة العامل بالزيادة الى عدد الآلات التي يمكنه الاشراف عليها ، وعلى ذلك اذا بقي العدد الكلي للالات على ما هو عليه ، وارتفع عدد الآلات التي يستطيع العامل الواحد الاشراف عليها ، فلابد وأن يؤدي ذلك الى انخفاض في عدد العمال .

٥ - الأنشطة الجديدة التي ينتظر القيام بها :

يؤدي إضافة بعض الأنشطة الجديدة أو استبعاد بعض الأنشطة الى تغيير في أنواع وعدد الوظائف • والإضافة والحذف عملية مستمرة ولازمة في حالات كثيرة • فقد يقرر المشروع مثلا وضع وتنفيذ برنامج لمراقبة الجودة ، ويستلزم هذا بالضرورة انشاء مجموعة من الوظائف لم تكن موجودة من قبل • وقد يحدث العكس فيقرر المشروع الغاء أحد الأنشطة القائمة مثل التصميمات ، بأن يعهد بها الى مكاتب استشارية ، وعلى ذلك يصبح وجود الوظائف الحالية والمسئولة عن اعداد هذه التصميمات أمرا غير ضروري ويتحتم الغاءها •

وتتأثر خطة العمالة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في المجتمع وتؤثر بشكل غير مباشر على أنواع وعدد الوظائف • وأهم هذه التغيرات :

١ - سياسة العمالة في الدولة :

يقصد بسياسة العمالة هنا مجموعة القواعد التي تضعها الدولة بالنسبة لتشغيل العامل • وقد تكون هذه شاملة فتشمل تحديد حجم العمالة في المشروع ، وساعات العمل ، والاجور والظروف الملائمة لصحة العامل • فقد ترى الدولة أن التنمية الاجتماعية تتحقق بزيادة عدد الفرص المتاحة للعمل ، وهذه الزيادة تتحقق بزيادة عدد المشروعات ، وزيادة عدد العاملين في المشروعات الحالية • وعلى ذلك قد ترى الدولة توزيع القوى القادرة على العمل أو جزء منها على المشروعات القائمة بصرف النظر عن احتياجاتها •

وقد تفرض سياسة الدولة للعمالة تخفيضا في ساعات العمل من شأنه أن يؤثر على عدد الوظائف بالزيادة • فاذا تصورنا على سبيل المثال أن أحد المصانع يعمل بقوى عاملة تصل الى ٧٠٠ عامل ، وأن عدد ساعات التشغيل المطلوبة من العامل في اليوم ٨ ساعات ، ثم قررت الدولة تعديل ساعات العمل من ٨ إلى ٧ ساعات في اليوم ، فلابد وأن يؤدي ذلك الى زيادة عدد العمال المطلوبين لأداء العمل •

عدد ساعات العمل المطلوبة من العمال على أساس ٨ ساعات

$$= 700 \times 8 = 5600 \text{ ساعة} \cdot$$

عدد العمال المطلوبين لتنفيذ العمل على أساس ٧ ساعات يوميا

$$= 5600 \div 7 = 800 \text{ عامل} \cdot$$

وقد تؤثر سياسة الاجور في بعض جوانبها على حجم العمالة في المشروع . فقد تتدخل الدولة فتمنع أو تجيز تشغيل العمال ساعات اضافية بأجر ، ويؤثر ذلك بالضرورة على حجم العمالة في المشروع . فالسماح بالعمل لساعات اضافية يعتبر بديل لتشغيل عدد اضافي من العمال ، وبالتالي يحد من زيادة حجم العمالة في المشروع . والعكس في حالة منع تشغيل الساعات الاضافية . فاذا فرضنا مثلا أن أحد المصانع به ٧٠٠ عامل يعمل كل منهم لمدة أربعة ساعات اضافية علاوة على ساعات العمل الاصلية وهي ٧ ساعات . ثم تقرر منع تشغيل العمال لساعات اضافية . فان معنى ذلك ذلك أنه لابد لتغطية العجز اللازم لتحقيق رقم الانتاج المستهدف أن يزداد عدد العمال بمقدار ٤٠٠ عامل .

عدد ساعات العمل الاضافية للعمال $= 700 \times 4 = 2800$ ساعة .

$$\text{العدد الاضافي المطلوب} = 2800 \div 7 = 400 \text{ عامل} \cdot$$

٢ - سياسة الهجرة :

قد تؤثر سياسة الدولة تجاه هجرة العمال خارج البلاد على حجم العمالة بالمشروع ، اذ أن السماح بالهجرة معناه السماح بترك العمل وبالتالي النقص في بعض التخصصات . والاجراء الذى يمكن اتباعه بواسطة المخطط عند تقدير العمالة المطلوبة للمشروع لسد العجز هو أن يحاول استكشاف الاعداد التى ينتظر أن تترك العمل بسبب الهجرة . وعملية الاستكشاف هذه ممكنة اذا علمنا أن اجراءات الهجرة تحتاج الى فترة طويلة ، ومن الممكن التنبؤ بعدد حالات ترك العمل بسبب الهجرة بالتنبية على الراغبين في الهجرة باخطار الشركة قبل ترك العمل بفترة كافية .

- من كل نوع في الاجر الاساسى المخصص للوظيفة •
- ٢ — الزيادات التى ينتظر اعطاؤها للمعاملين مقابل تطور كفاءتهم
والتي يطلق عليها العلاوات الدورية •
- ٣ — الاجور الاضافية المنتظر اعطاؤها عن ساعات العمل الاضافية •
- ٤ — المكافآت التشجيعية المتوقعة •
- ٥ — ما تدفعه المنشأة لكل عامل كقسط تأمين يتجمع له ويحصل عليه
عند انتهاء الخدمة •

٦ — المزايا العينية التى يحصل عليها العمال •

والبند الاول هو أهم البنود ويرتبط كما هو واضح بأنواع وعدد الوظائف المتوقع وجودها خلال مدة الخطة • وعلى ذلك فبقدر الدقة التى تلتزم بها فى تحديد أنواع وعدد الوظائف فى خطة العمالة ، بقدر ما سوف نصل الى تقدير دقيق للجزء الاكبر من ميزانية الاجور •

وقد يفيد تحديد هذا الرقم المتوقع للاجور فى اعادة النظر فى تقديرات العمالة ، ذلك فى الحالات التى تفرض فيها الادارة حدا أقصى للاجور فى كل قسم وتترك أمر تحديد أنواع وعدد الوظائف للقسم طالما أنه يتم فى حدود رقم الاجور الموضوع • فاذا تصورنا مثلا أن رقم الاجور فى قسم الحسابات لعام ١٩٧٧ كان ٤٣٨٠ جنيه موزعة على الوجه الآتى :

- ١٠ وظائف كاتب حسابات (١٨٠ جنيه) ١٨٠٠
٥ وظائف محاسب (٢٤٠ جنيه) ١٢٠٠
٣ وظائف محاسب أول (٣٢٠ جنيه) ٩٦٠
١ وظيفة رئيس حسابات (٤٢٠ جنيه) ٤٢٠

٤٣٨٠

وقررت الادارة السماح بزيادة الاجور فى هذا القسم بمبلغ ١٨٠
جنيها لعام ١٩٧٨ • يصبح أمام القسم أن يختار بين عدة بدائل : اما أن
ينشئ وظيفة كاتب حسابات فيصبح عدد الوظائف من هذا النوع ١١

٤ - سياسة التعليم والتدريب :

تؤثر سياسة التعليم والتدريب في الدولة على تخطيط القوى العاملة بسبب تأثيرها على المعروض من التخصصات المتعددة من العمالة ، فمن المعروف أن التخصصات التي تفرضها الوظائف المختلفة في المشروع تكوين جزء منها داخل المشروع من خلال التدريب أثناء العمل ، أما الجزء الآخر فيتم اعداده في معاهد التعليم ومراكز التدريب • وفي الحالات التي نعجز فيها المؤسسات العلمية أو مراكز التدريب عن توفير احتياجات المشروعات ، يتحتم على هذه الأخيرة أن تتولى بنفسها تدريبها سواء عن طريق اغراء بعض الاشخاص بترك العمل في شركات أخرى أن عن طريق برامج التدريب داخل الشركة •

أهمية تخطيط القوى العاملة للمشروع وللدولة :

تفيد البيانات البيانات الواردة في برنامج العمالة من المشروع والدولة في مجالات متعددة ، ونعرض باختصار للفوائد التي يمكن أن تتحقق لكل منها •

(أ) مجالات الاستفادة في المشروع بجداول احتياجات العمالة :

تفيد البيانات الواردة في جداول العمالة في المجالات الآتية :

أولا - اعداد الميزانية التقديرية للوظائف والاجور :

تتكون ميزانية الاجور في المشروع من المبالغ التي تدفع للعاملين نظير العمل الذي تتوقع تقديمه خلال المدة التي تعد عنها الميزانية ، والزيادات التي تمنح سنويا نتيجة مذب لخدمة أو كفاءة العاملين أو كليهما والتي تسمى بالعلوات الدورية ، ثم الزيادات التي تمنح نتيجة الاعمال الخلاقة التي يقوم بها بعض العمال والتي تسمى بالمكافآت التشجيعية ، ثم الزيادات التي تمنح لتأمين العاملين على مستقبلهم ، وعلى ذلك تتكون ميزانية الاجور من مجموعة البنود الرئيسية التالية •

١ - الاجور الاسياسية وهو رقم يحصل عليه بضرب عدد الوظائف

وظيفة ، أو يقوم بتحويل عدد ٣ وظائف كاتب حسابات الى وظائف محاسب ويسمح بترقية ثلاثة من كتبة الحسابات عليها ، وهذا سيؤدي الى تعديل في عدد وظائف كتبة الحسابات وزيادة في عدد وظائف المحاسبين ، أو يقوم بتحويل وظيفتين من وظائف المحاسب الى محاسب أول وهكذا •

ثانياً — تحقيق العدالة في توزيع العمل بين الاقسام :

تفرض عملية تخطيط القوى العاملة دراسة واقية لاحتياجات الاقسام من العمالة ، وعلى ذلك ليس من الضروري أن تنتهي عملية تقدير الاحتياجات من العمالة الى زيادة في عدد الوظائف ، بل من الممكن أن تؤدي الى اعادة توزيع العمالة بين الاقسام •

فقد تشكو بعض الاقسام من وجود نقص في العمالة يؤدي الى زيادة ضغط العمل واضطرار هذه الاقسام ، لانجاز العمل ، الى تشغيل العمال ساعات اضافية أو تعطيل الاعمال ، في حين أن هناك أقسام يبدو أن بها فائض في العمالة يزيد عن احتياجات العمل • ولا يمكن القطع بوجود الفائض أو العجز الا عن طريق الدراسات التي تسبق تخطيط القوى العاملة • فإذا أثبتت هذه وجود اختلاف في توزيع العمالة بين الاقسام ، فمن الممكن اصلاح هذا في خطة العمالة وبالتالي تجنب انشاء وظائف جديدة للاقسام التي تشكو من نقص في العمالة •

ثالثاً — معاونة الشركة في الاستعداد لمواجهة النقص المتوقع في بعض

المهارات :

يفيد التحديد المسبق لاحتياجات العمالة في الاقسام المختلفة في تعريف الشركة بأوجه النقص في التخصصات والاستعداد لمواجهة • فيكون ذلك مفيد بالذات بالنسبة للتخصصات التي يحتاج اعدادها لفترة طويلة والتي لا تستطيع الشركة أن تتحمل النتائج المترتبة على أي نقص فيها • فتخطيط القوى العاملة بالنسبة لاحدى شركات النقل الداخلي يبدو في غاية الأهمية ، اذ يحدد لها عدد السائقين المطلوبين في كل سنة ، وأنواع السائقين المطلوبين للأنواع الجديدة من السيارات التي تحتاج

الى مهارة مختلفة (بسبب تنوع أحجامها) • وعلى ذلك ، فيمكن للشركة اذا عرفت احتياجاتها مقدما ، أن تقوم باختيار العناصر التي تصلح لاداء هذا العمل واعدادها للعمل قبل ظهور الحاجة اليها ، وذلك بدل أن تتفاجيء بوجود مجموعة من السيارات بدون سائقين ، أو تضطر الى تشغيل سائقين دون مستوى المهارة المطلوب ، مما يؤدي الى ارتفاع نسبة الحوادث أو سرعة استهلاك السيارات •

(ب) محاولات الاستفادة على المستوى القومي بخطط العمالة للمشروعات •

الى جانب الاستخدامات على مستوى المشروع ، يستفاد على المستوى القومي من البيانات الواردة في خطط العمالة للمشروعات وذلك في المجالات الاساسية التالية :

أولا - مراجعة الأرقام المخططة للإنتاج :

تستخدم البيانات الواردة في خطط العمالة بالمشروعات في تحديد
الامكانيات البشرية المطلوبة لتنفيذ خطة الإنتاج على المستوى القومي •
تنفيذ الخطة يحتاج الى مستلزمات للإنتاج ، ويحتاج أيضا الى عمالة •
وأى نقص في العمالة المطلوبة قد يؤدي الى عدم تحقيق أرقام الإنتاج المستهدفة •

وقد يقال أننا نشكو من زيادة العمالة أو من الزيادة في السكان ، وهذا صحيح بطبيعة الحال ، الا أن هذا لا يعنى أن هناك زيادة في العمالة من جميع التخصصات • فالرقم الاجمالى للعمالة قد يكون كبير ويزيد عن الطلب الاجمالى ، الا أن هذا لا يمنع من ظهور عجز في بض التخصصات وللتدليل على ذلك لنفرض أن :

رقم الإنتاج المستهدف من النسيج عام ١٩٧٨ سيكون في حدود
١٥٠ مليون متر •

رقم الإنتاج الفعلى عام ١٩٧٧ كان في حدود ١٠٠ مليون متر •

عدد العاملين على ماكينات النسيج في مصر (نساج) عام ١٩٧٧
١٠٠٠٠٠ شخص *

الرقم المقدّر أن تحتاجه الصناعة من تخصص نساج عام ١٩٧٨
١٥٠٠٠٠ شخص * تعنى هذه البيانات السابقة أننا سنحتاج عام ١٩٧٨
أنى عدد إضافى من عمال النسيج يصل الى ٥٠٠٠٠ عامل *

وبطبيعة الحال أعدت تقديرات العمالة من تخصص نساج لعام
١٩٧٨ من واقع الأرقام المقدرة في خطط العمالة للشركات المنتجة
للمنسوجات *

وبمقارنة الرقم الاجمالى لاحتياجات العمال من تخصص نسيج
بالرقم الموجود حالياً في القطاع ، ثم بعد الخريجين المتوقعين من مراكز
التدريب التى تعد عمال النسيج ، تبين أن هناك عجز متوقع يصل الى
٢٥٠٠٠ عامل ، اذ أن أقصى عدد الخريجين من هذا التخصص سيكون
في حدود ٢٥٠٠٠ ، فاداً أضفنا ذلك للعمالة الحالية نجد أن أقصى رقم
سنصل اليه هو ١٢٥٠٠٠ (١٠٠٠٠٠ العدد الموجود حالياً + ٢٥٠٠٠
خريجو مراكز التدريب) *

لذلك يجد المخطط على المستوى القومى ازاء هذه الحقائق أنه
أمام حلين : اما تدعيم مراكز التدريب لتزويد المصانع بعدد من خريجها
يعادل ضعف العدد المتوقع على ضوء امكانياتها الحالية أو تخفيض
الرقم المستهدف للإنتاج *

**ثانياً - تحديد رقم الأجور المتوقع على المستوى القومى والآثار
الترتبة على زيادته :**

تستخدم البيانات الواردة في جدول العمالة على مستوى المشروع
في تحديد الرقم الاجمالى المتوقع للعمالة في الدولة ، ثم الرقم الاجمالى
للأجور في المجتمع * فبجميع الأرقام الاجمالية للعمالة في كل مهنة على

مستوى القطاع ، ثم على مستوى الدولة ، ويضرب هذه الأرقام في متوسط الأجر لكن مهنة يمكن التوصل الى رقم الأجور المتوقعة في الدولة . وبمقارنة رقم الأجور المتوقع ، ثم الرقم الفعلي للسنة الحالية يمكن تحديد الزيادة المتوقعة للأجور خلال الفترة المقبلة .

ويفيد هذا التحديد للزيادة المتوقعة في الأجور في تتبع الآثار المترتبة عليه خصوصا بالنسبة للاستهلاك . فكل زيادة في الأجور يوجه جزء منها للاستهلاك ، وبالتالي يتطلب من الدولة زيادة في السلع الاستهلاكية المعروضة أما عن طريق الانتاج المحلي أو عن طريق الاستيراد . هذا طبعا ، في حالة اذا ما قررت الدولة أن توقف أى اتجاه نحو التضخم أو لظهور لسوق السوداء . وعلى ذلك تؤثر البيانات الواردة في خطة العمالة بطريق غير مباشر على خطة الانتاج والاستيراد للسلع الاستهلاكية .

وقد تؤثر التقديرات التي تعد للعمالة ثم للأجور على رقم الفائض النهائي المنتظر تحقيقه بواسطة المنشآت العاملة في مجال الانتاج . فكل زيادة في العمالة يستتبعها حتما زيادة في رقم الأجور ، فإذا لم يقابل هذه الزيادة في العمالة زيادة في الإيرادات المتوقعة ، فلا بد وأن يؤثر ذلك على رقم الربح النهائي الذي ستحصل عليه الدولة كصاحبة المشروعات والتي ستقوم بتوجيهها للاتفاق على التوسعات في المشروعات القائمة أو انشاء مشروعات جديدة .

ثالثا - التخطيط للتعليم والتدريب :

تستخدم البيانات الواردة في جداول العمالة في المشروعات في توجيه سياسة التعليم في المجتمع ، فمن المعروف أن خطة العمالة على مستوى المشروع تحدد أنواع المهارات المطلوبة . وعلى ذلك فان حاصل جمع البيانات الواردة في خطط العمالة ، يمثل الأرقام المطلوبة من كل نوع من المهارات أو التخصصات ، أى يمثل هذا الحاصل مجموع الطلب

ويمكن بمراجعة أرقام الخريجين المتوقعين من المؤسسات التعليمية من كل نوع من أنواع المهن أو التخصصات ومراكز التدريب ، وتحديد الاعداد المنتظر توافرها من كثير من التخصصات أى مقدار العرض المتوقع من التخصصات التى تحتاج الى اعداد فى المعاهد التعليمية أو مراكز التدريب .

وبمقارنة الرقم الاجمالى للطلب على هذه التخصصات ، والرقم الاجمالى للعرض منها يمكن تحديد مقدار العجز أو الفائض خلال المدة التى تعد عنها الخطة . فاذا تبين أن هناك عجز فى بعض المهن . فلا بد من الاستعداد لمواجهة آثاره سواء فى شكل تعديل فى المؤسسات التعليمية ، أو فى اعداد المقبولين ، أو الاعداد التى يسمح لها بالتخصص فى تخصصات معينة .

الفصل الثانى

حصر - تحليل وتوصيف الوظائف

بينما فى الفصل الاول من هذا الباب أن تخطيط القوى العاملة يتم على مرحلتين ، ففى المرحلة الاولى تتحدد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع خلال فترة معينة ، ثم تحدد الأعداد اللازمة من كل نوع فى المرحلة الثانية . وسنخصص هذا الفصل للمرحلة الاولى ، فنقدم فيه مفهوما علميا وتطبيقيا لعملية حصر وتحليل وتوصيف الوظائف والتي من خلالها تتحدد أنواع الوظائف ، ثم نوضح مجالات الاستخدام لهذا الحصر والتحليل والتوصيف . وأخيرا نقدم للقارئ الخطوات التى تتبع فى اتمامها والمشاكل التى تواجه التنفيذ والتي أمكن تحديدها من خلال تجارب الدول وتجربة الكاتب أثناء الاعمال التى أشرف على تنفيذها فى جمهورية مصر والبلاد العربية الأخرى .

المقصود بحصر وتحليل وتوصيف الوظائف

يقصد بحصر وتحليل وتوصيف الوظائف أن نقوم بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة لجميع الأنشطة فى المشروع ، ثم تجميع حقائق عن الأعمال المطلوب أن تؤديها كل منها ، وطريقة تنفيذ هذه الأعمال ، وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، والظروف التى تؤدي فيها ، والمواصفات الواجب توافرها فى من يرشح لشغلها ، ثم صياغة هذه المعلومات بشكل يمكن من استخدامها فى جميع المجالات المتعلقة بإدارة شئون الأفراد .

يثير هذا التحديد عدة نقاط أساسية يجب أن تكون واضحة فى

ذهن القارئ من البداية وهى :

(١) اننا بصدد حصر الوظائف ونقصد بالوظيفة هنا مجموعة الاعمال المتجانسة أو المتكاملة والتي تحتاج الى تخصص معين للقيام بها .

وعلى ذلك فمن المفروض أن الدراسة ستنتهى الى تصنيف الاعمال التى داخل المشروع فى مجموعات متجانسة أو متكاملة يعطى لكل منها تسمية . فبالنسبة لنشاط الحسابات مثلا فى أحد المشروعات قد تصنف الاعمال اللازمة لتسجيل العمليات الحسابية وتبويبها واستخراج النتائج المالية والرقابة على الإيرادات والمصروفات فى المجموعات الآتية :

(أ) مجموعة أعمال قيد المستندات فى الدفاتر .

(ب) مجموعة أعمال فحص المستندات للتأكد من سلامتها قبل

الصرف أو التحويل .

(ج) مجموعة أعمال اصدار الفواتير والتحويل .

(د) مجموعة أعمال القيد فى دفاتر التكاليف واستخراج قوائم

التكاليف .

(هـ) مجموعة أعمال الاشراف على القيد واستخراج القوائم المالية

واعداد التقرير السنوى الذى يعرض على مجلس الادارة

والجمعية العمومية .

وتعطى التسميات الآتية لهذه المجموعات على التوالى : كاتب

حسابات ، محاسب ، كاتب تحويل ، محاسب تكاليف ، رئيس حسابات .

وتصبح هذه مسميات الوظائف الموجودة فى المشروع للقيام بالنشاط

الخاص بالحسابات .

واضح مما سبق أن جميع الاعمال المتجانسة أى التى من نوع

واحد تجمعت مع بعضها لتكوين الوظيفة ، فأعمال القيد فى الدفاتر

المحاسبية كونت وظيفة كاتب حسابات ومراجعة مستندات الصرف

• والتحصيل كونت وظيفة محاسب وهكذا •

وهذا التجميع ليس نمطا في جميع المنشآت ولكن تحكمة ظروف العمل في كل منشأة • فمن الجائز أن تجد المنشأة أن من المصلحة أن يقوم الشخص الذى يعهد اليه بالتسجيل في الدفاتر المحاسبية ، بفحص المستندات وتوجيهها وذلك لتكوين وظيفة واحدة تعطى لها تسمية « محاسب » وتلغى بالتبعية وظيفة كاتب حسابات • وتصبح الانواع الموجودة قاصرة على أربعة أنواع • ولذلك حرصنا في تحديد مفهوم الوظيفة على التأكيد بأنها تعبر عن تجمع لمجموعة من الاعمال المتجانسة (للتسجيل في الدفاتر المحاسبية) أو المتكاملة (فحص المستندات وتوجيهها والتسجيل في الدفاتر) •

وهذا التجميع أيضا ليس ثابت فمن الممكن أن يتغير بتغير ظروف العمل ، سواء نتيجة ظهور أعمال جديدة لا بد من ممارستها أو نتيجة مزيد من التخصص • فقد ترى المنشأة مثلا أن تحصيل الايرادات يتطلب الحاجة الى مزيد من التخصص • فقد ترى المنشأة مثلا أن تحصيل الايرادات يتطلب الى جانب كتابة الفواتير ، ارسالها للعملاء ، وملاحقتهم والتحصيل ، ولذلك ، قد تنشأ وظيفة جديدة للتحصيل يطلق عليها « مندوب تحصيل أو محصل » •

٢ - أن عملية الحصر تنتم للوظائف لا للموظفين • فالمشروع أو أحد أنشطته قد يحتاج الى أنواع محدودة من الوظائف بأعداد كبيرة ، ولكن يتكرر كل منها حسب حجم العمل المطلوب •

لنأخذ مثلا نشاط المخازن في احدى الشركات الكبرى • قد يكون لدى الشركة عدة أنواع من المخازن : مخزن للخامات ، مخزن للبضاعة الجاهزة ، ثم مخزن لقطع الغيار • ويتم تقسيم الاعمال الخاصة بالتخزين الى ثلاث مجموعات • الاولى تضم مجموعة الاعمال الخاصة باستلام البضائع وترتيبها على الارفف ، والثانية خاصة بالتسجيل في الدفاتر

والسجلات الاخرى للوارد والمصرف ، والثالثة للاشراف على عمليات الاستلام والتسجيل والتسليم . وعلى ذلك سيكون لدى هذا المشروع في نشاط المخازن ثلاث أنواع من الوظائف : عامل مخازن (الاستلام والترتيب) ، كاتب مخازن (للتسجيل) ، أمين مخزن (لأعمال الاشراف) .

غير أن أعمال الاستلام والتسليم وترتيب البضائع تحتاج الى عمل يومي وعلى مدار السنة لمدة ٧٠ ساعة ، والعامل الواحد بحكم القانون لا يستطيع أن يعمل أكثر من ٧ ساعات (ولا يمكن أن يعطى ٧٠ ساعة في اليوم) .

ولذلك ننشئ من وظيفة عامل مخازن ١٠ وظائف (٧٠ ÷ ٧) . وبالنسبة للتسجيل في السجلات فد يحتاج الى ٣٥ ساعة يوميا فننشئ من وظيفة كاتب مخازن ٥ وظائف (٣٥ ÷ ٧) ، أما أعمال الاشراف فيمكن أن يتولاها شخص واحد ولذلك ننشئ وظيفة واحدة . ولذلك اذا حاولنا تفويغ المعلومات السابقة نحصل على الآتى :

أنواع الوظائف	العدد
عامل مخزن	١٠
كاتب مخازن	٥
أمين مخزن	١

أى أن لدينا ثلاث أنواع من الوظائف و ١٦ وظيفة .

٣ - استخدمنا في تحديد مفهومنا لعملية الحصر والتحليل و انقوصيف كلمة « حقائق » ، وهو استخدام مقصود . ويريد الكاتب أن يؤكد هنا أن الدراسة التى تعد للحصر والتحليل تهدف بالدرجة الأولى الى تجميع حقائق وليس آراء أو بيانات يراد تسجيلها بالرغم من عدم صحتها .

فمن المشاهد من تجارب الدول وتجربتنا في مصر ، أن محاولات كثيرة تبذل أثناء الدراسة لتكوين وظائف وهمية أو تسجيل أعمال لوظائف بالرغم من عدم تأديتها وذلك رغبة من جامع المعلومات او معطيها في تضخيم أعباء الوظيفة •

وعلى ذلك فبقدر التزامنا أثناء الدراسة بتسجيل ما هو موجود فعلا ، وليس بما يتصور الأشخاص وجوده ، بقدر ما سنصل الى حصر وتوصيف يمثل الواقع ويخدم مصلحة المشروع •

٤ - ان الحقائق تجمع من :

(ا) الأعمال التي تؤدي فعلا لتحقيق الهدف من انشاء الوظائف •
(ب) طريقة تنفيذ هذه الاعمال أى الخطوات التي يسير عليها شاغل الوظيفة في تأديتها ، ومجموعة الادوات والآلات التي يستعين بها في أدائها اذا كانت طبيعة العمل تفرض استخدام هذه الادوات والآلات •

(ح) علاقة الوظيفة بالوظائف الاخرى ، ونقصد بذلك الوظائف الاخرى داخل المشروع التي تحتتم طبيعة العمل التعاون معها ، وهى الوظيفة التي تشرف عليها الوظيفة التي نقوم بتوصيفها (وظائف الرؤسين) ، أو مجموعة الوظائف الاخرى التي يتحتتم التعاون معها لانجاز العمل •

(د) ظروف العمل : أى مجموعة الظروف غير العادية التي تفرضها طبيعة العمل كالانتقالات • (بالنسبة لندوبى البيع) ومواجهة الاخطار (بالنسبة للسائقين وعمال البناء) والتعرض للأمراض (بالنسبة للمعرضين وعمال الطباعة وغيرها) •

(هـ) مواصفات شاغل الوظيفة • ويقصد بهذا الشروط الواجب توافرها لئمن يشغل الوظيفة من حيث : المهارة ، الخبرة ، المؤهل الدراسى •

مجالات استخدام نتائج الحصر والتحليل والتوصيف :
تستخدم البيانات التى تتجمع من حصر وتحليل وتوصيف الوظائف
فى عدة مجالات أهمها :

١ - تخطيط القوى العاملة :

تستخدم البيانات التى تتجمع من حصر وتحليل وتوصيف الوظائف
فى تخطيط القوى العاملة • فقد بينا فى بداية هذا الباب أن تخطيط القوى
العاملة يعنى تقدير أنواع وعدد الوظائف المطلوبة لنشاط المشروع خلال
فترة معينة • وعلى ذلك فإن الخطوة الاولى لتخطيط القوى العاملة
تتمثل فى تحديد أنواع الوظائف وهو ما تقدمه عملية الحصر والتحليل
والتوصيف •

٢ - تحديد الاجور على أساس عادل :

يعتبر الاجر عادلا من وجهة نظر العامل والمنشأة اذا كان يمثل
تقييما موضوعيا للأعباء التى يتحملها العامل فى وظيفته • ومن المفروض
أن يتم هذا التقييم على أساس معرفة تفصيلية ودقيقة بالاعمال المطلوبة
من الوظيفة والظروف التى تؤدى فيها والخبرة والمهارة المطلوبة
لتففيذها • هذه البيانات جميعا يتم الحصول عليها من كشوف توصيف
الوظائف •

٣ - اعداد ومتابعة برامج التدريب على أساس احتياجات العمل •

تفيد البيانات التى تتجمع عن الوظائف فى اعداد ومتابعة برامج
التدريب • فمن المفروض أن تصمم برامج التدريب لمواجهة احتياجات
معينة تتمثل فى الحاجة الى اعداد شاغل الوظيفة للقيام بأعمال محددة •
وعلى ذلك تقدم الجوانب المتعددة خلال البرنامج لتعريف المشترك
بالجوانب المختلفة للأعمال وبالمستوى المطلوب به فى تنفيذها • ولذلك
يرجع دائما لكشوف توصيف الوظائف للتعرف على المستوى المطلوب
الوصول اليه من حيث الخبرة والمهارة •

٤ - اعداد معدلات الاداء :

يفيد تحليل وتوصيف الوظائف في اعداد معدلات الاداء لكل عمل •
فمن المعروف أن وضع المعدلات يتم بثلاث مراحل : تحدد الاعمال المطلوب
من العامل تنفيذها ، ثم ندرس طريقة العامل في الاداء لكل عمل بقصد
تطويرها ، ثم يحسب الزمن الذى يستنفذه العامل لتنفيذ كل عمل لتحديد
المدة الزمنية التى يحتاجها العامل لانتاج الوحدة وبالتالي معدل انتاجه
في الساعة أو اليوم •

الخطوات الرئيسية لتنفيذ برنامج حصر وتحليل وتوصيف الوظائف :

نود أولا أن نؤكد حقيقة هامة للقارئ ، وهى ان الحصر والتحليل
والتوصيف يتم في الشركات الجديدة بصورة مبدئية ، وعلى أساس من
تصوير لانواع الوظائف التى سيحتاج المشروع اليها في بداية نشاطه
والاعمال التى تؤدي بواسطة كل وظيفة • وغالبا ما نعتمد في تحديد
أنواع الوظائف والاعمال المطلوبة من كل منها ومواصفات من يشغلها
على خبرة الغير في المشروعات المماثلة • ويفضل أن يطلب من الشركة
الموردة للمصانع الجديدة أن تزود المشروع بكشف بالوظائف التى نعتقد
من خبرتنا أن المصنع سيحتاجها في بداية تشغيله ، ثم كشف توصيف
هذه الوظائف • على أن تراجع هذه الكشف بعد بدأ تشغيل المصنع
بفترة لتعديلها بما يتلاءم مع ظروف التنفيذ •

وعلى ذلك ، ليست هناك خطوات يسير فيها البرنامج الخاص بحصر
وتحليل وتوصيف الوظائف للشركات الجديدة ، ولكن نعتمد كلية على
خبرة الغير • ويفضل أن يكون هذا الاعتماد على الشركة الموردة للمصنع
وليس شركة مماثلة بالداخل ، اذ من الجائز أن تكون خبرة الشركة
المماثلة بالداخل متأثرة بظروف خاصة فرضت وجود أنواع معينة من
الوظائف ، ومن المستحب أن لا تتأثر الشركة الجديدة بهذه الظروف •

ويؤكد الكاتب على فكرة الاستعانة بالغير كبديل للتجربة والخطأ ،
نظرا لما شاهده من اتجاه الى بناء الهيكل التنظيمي لبعض المشروعات
الجديدة وقت انشاؤه وذلك على أساس من تصور نظري غير معتمد على
خبرة سابقة . ويؤدى هذا بالضرورة الى انشاء وظائف قد تثبت التجربة
عدم الحاجة اليها ، ويصعب الغاءها بسبب سرعة تشغيلها . ان الاعتماد
على تجارب الغير الناجحة هو خير بديل للتجربة والخطأ ، لان الثمن
الذى يدفع فى هذه التجربة يكون عادة مرتفعا ، كما أن نتائج الخطأ
تكون غير قابلة للإصلاح .

أما بالنسبة للمشروعات الموجودة فعلا والتي تحتاج الى اعداد
حصر دقيق لوظائفها وتحليلها وتوصيفها ، فيتم ذلك على خطوات
يستحسن — من تجربة الكاتب — ان تلتزم بها . هذه الخطوات هي :

الخطوة الاولى — الحصر المبني لانواع الوظائف الموجودة بالمشروع :

يتم هذا الحصر عن طريق تجميع أى معلومات قد تكون متاحة عن
الوظائف الموجودة بالمشروع فى جميع اداراته . وغالبا ما نحصل على
هذه المعلومات من المصادر التالية :

١ — الهيكل التنظيمي للمشروع : فمن المعروف أن هذا الهيكل
يعدون عليه أسماء الادارات والاقسام وأسماء الوظائف لكل منها ، على
أن يستفسر عن الوظائف الموجودة فعلا والوظائف التى سيحتاجها
المشروع مستقبلا .

٢ — ميزانية الوظائف ، أى الكشوف التى يكون قد سبق اعدادها
عن أسماء الوظائف الموجودة فى المشروع ، وهذه عادة ما تكون فى وحدة
التنظيم بالمشروع ، على أن يستفسر أيضا عن الوظائف الشاغرة . فمن
الجايز أن تكون هذه قد أنشئت ثم تبين عدم الحاجة اليها وفى النية
الغاءها .

٣ — حصر الوظائف على الطبيعة عن طريق زيارة الاقسام المختلفة ،
وتوزيع قائمة استقصاء على كل عامل يدون فيها اسم الوظيفة التى

يشغلها ونوع العمل الذى يزاوله والقسم الذى يعمل فيه .
والمنطق وراء الحصر على الطبيعة يتمثل فى الرغبة فى التعرف
على أنواع الوظائف الموجودة فى كل قسم والتي تفرضها احتياجات
العمل ، اذ تفيد تجربة الكاتب انى أن بعض الأنواع الدونة على الهيكل
التنظيمى أو فى ميزانية الوظائف قد لا تكون موجودة على الاطلاق نتيجة
لخلو بعض الوظائف وعدم شغلها لانتقال شاغليها الى أقسام أخرى
واستمرار صرف مرتباتهم . فيحدث مثلا بالنسبة للوظائف المهنية أن
يُضطر شاغلوها الى تغيير مهمتهم الاصلية الى مهنة أخرى . ففى احدى
الشركات التى اشترك الكاتب فى اعداد تحليل وتوصيف لوظائفها ، كان
كشف الوظائف المقدم يضم فى قسم الصيانة وظيفتى سبكا وكهربائى ،
وأثناء الحصر على الطبيعة تبين أن هاتين الوظيفتين غير موجودتين
بالقسم بسبب تقدم شاغليها فى السن وعجزهم عن مواصلة الأعمال
التي تفرضها طبيعة الوظائف التى عينوا عليها . وقد اضطرت الشركة
الاحتفاظ بهم لضمان توفير دخل لهم ولاسرهم مع تكليفهم بأعمال
النجافة . أى أن الوظائف التى يشغلونها هى وظائف سبكا وكهربائى ،
ومن الناحية الشكلية تعتبر وظائف موجودة بقسم الصيانة ، ولكن
من الناحية الواقعية لا توجد وظائف من هذا النوع بالشركة ، مما
اضطرها الى أن تعهد بأعمال السبابة والكهرباء الى مقاولين بمقاسود
سنوية . وعلى ذلك كان لابد من استبعاد هذين النوعين من الوظائف
من كشف الوظائف المقدم عن قسم الصيانة .

ويفيد الحصر المبدئى لأنواع الوظائف الموجودة بالشركة فى عدة
مجالات أهمها :

(ا) نستطيع من هذا الحصر تحديد أنواع التخصصات المطلوب
استخدامها فى اجراء التحليل والتوصيف . فمن المفروض فى
الباحث الذى سيقوم بالتحليل أن يكون ملما بصفة مبدئية بطبيعة الاعمال
التي تفرضها الوظائف التى سيقوم بدراستها . اذ لا نستطيع مثلا تكليف

باحث كان يعمل طوال حياته محاسباً أو اخصائى مبيعات وثقافته الأساسية تجارية بتحليل وتوصيف مجموعة الوظائف الموجودة في قسم الغزل باحدى شركات الغزل والنسيج ، أو تكلف باحث ذو خبرة في الأعمال الهندسية بتحليل وتوصيف الوظائف في قسم الاقراص باحدى شركات الادوية . الافضل في جميع الحالات أن نختار للدراسة باحثين ذوي خبرة سابقة بالأعمال التي تمارس في الشركة التي تعد لها الدراسة .

يجب أن يكون واضحاً للقارئ أننا نستعين في اجزاء الدراسة بمجموعة من الباحثين ذوي خبرات متعددة . ويتم تحديد نوعية هذه الخبرات على أساس ما تنتهي اليه الخطوة الخاصة بتحديد أنواع الوظائف . فيقدر التنوع في الوظائف بقدر ما نلجأ الى التنوع في الخبرات التي يعتمد عليها .

لذلك تختلف نوعية الباحثين من دراسة لآخرى . فإعداد تحليل وتوصيف لوظائف بنك مثلاً ، نختار له مجموعة من الخبرات مارست الاعمال المصرفية من قبل وخبرات محاسبية ، بينما تكون هيئة الباحثين في شركة لإنتاج البسكويت مثلاً من مجموعة من المهندسين ، والتجارين والكيميائيين .

(ب) يفيد الحصر المبدئى في تحديد المدة الزمنية المطلوبة للدراسة وتكلفتها ، فتحديد أنواع الوظائف معناه تحديد العدد المطلوب لدراسته . ومن الخبرة يمكن تحديد المدة الزمنية اللازمة لجمع البيانات ودراستها وتحليلها وصياغة الصورة النهائية لنتائج التحليل بالنسبة لكل وظيفة ، فإذا فرضنا ، مثلاً أن الحصر المبدئى لأنواع الوظائف أماد بأن الشركة المطلوب تحليل وتوصيف وظائفها تضم ٣٠٠ نوع من الوظائف ، وأن تجميع وتحليل البيانات وصياغة نتائج التحليل تحتاج الى يومين للوظيفة ، فان معنى هذا أن الدراسة المطلوبة ستحتاج الى ٦٠٠ يوم عمل . فإذا خصص للدراسة ١٠ باحثين ، فان معنى هذا ان من الممكن اتمام الدراسة

في ١٠ يوم (مضافا إليها طبقاً الفترة التي ستخصص للحصر المبدئي
ومناقشة البرنامج وعرض النتائج وإجراء التعديلات والطباعة) •

الخطوة الثانية - تحديد أسلوب الدراسة :

استخدمنا في جمهورية مصر العربية أربعة أساليب رئيسية هي :

(أ) الترجمة من مجلدات منشورة عن توصيف لأنواع متعددة

من الوظائف :

أصدرت مجموعة من دور النشر العالمية مجلدات بها توصيف لأنواع
متعددة من الوظائف • وقد لجأت بعض الدراسات في جمهورية مصر
العربية الى هذه الدراسات لترجمة ما تضمنتها من بيانات عن الوظائف
المماثلة في التسمية للوظائف المطلوب توصيفها •

وقد أثبتت هذه التجربة أن البيانات التي انتهت إليها الدراسة (أو
الترجمة على الأصح) لا تمثل الواقع على الإطلاق • فوظيفة السكرتيرة
مثلاً بالصورة الموجودة في هذه المجلدات تشير الى أنها تقوم بعملية
الاستقبال والاختزال والكتابة على الآلة الكاتبة واعداد أرشيف المكتب ،
في حين أن الصورة الموجودة مثلاً في الشركة التي أعدت لها الدراسة
تشير الى أن السكرتيرة تقوم بعملية الاستقبال والرد على المكالمات
التليفونية فقط • لذلك ينصح الكاتب بعدم استخدام هذا الأسلوب على
الأطلاق •

(ب) الاجتهاد الشخصي والتصور النظري للأعمال المطلوبة

من الوظائف :

تمت بعض الدراسات في مصر على أساس الاجتهاد
الشخصي وتصور أعمال معينة للوظائف المطلوب تحليلها وتوصيفها •
فيقوم المسئول عن الدراسة مع بعض معاونيه بكتابة الأعمال التي
يتصورون أن الوظيفة ستفرض القيام بها ، إلا أن هذا يتنافى مع الهدف

من التوصيف ، اذ أننا نرغب في الوصول الى الاعمال التى تتم بالذات بواسطة وظيفة معينة ولا يمكن الوصول الى ذلك الا بعد مشاهدة هذه الأعمال أثناء تأديتها .

(ج) الاعتماد على التحليل والتوصيف الذى تم في شركات أخرى مماثلة :

استخدم هذا الاسلوب في تحليل وتوصيف الوظائف في بعض شركات الجمهورية . فلجأت بعض الشركات الى الدراسات التى سبق اعدادها في شركات مماثلة في الخارج أو في الداخل ، ونقلت عنها كشوف التوصيف التى أعدت لها لتصبح هذه كشوف لتوصيف وظائفها . وفي بعض الحالات أعد المسئولون عن هذا النوع من الدراسات دراسة لاحدى الشركات انتهت بكشوف لتوصيف وظائفها ثم طبعت عدد من النسخ وزعت على الشركات المماثلة . ففي قطاع البترول مثلا ، أعد توصيف للوظائف في مجلد وأصبح هذا يمثل توصيف الوظائف في جميع الشركات التى تكون هذا انقطاع .

والواقع أن استخدام هذا الأسلوب جاء نتيجة مغايرة للواقع تماما بالنسبة لمجموعة من الوظائف ، فمن المعروف أن الأعمال التى تمارس بواسطة وظيفة معينة في احدى الشركات لا يمكن بالضرورة أن تكون هي نفس الأعمال التى تمارس بالنسبة للوظيفة التى تحمل نفس التسمية في شركة أخرى . فوظيفة رئيس المشتريات في شركة تشتري سنويا ١٠٠ صنف وفي حدود ١٠ مليون جنيه ، لا يمكن أن تماثل وظيفة رئيس المشتريات في شركة تشتري سنويا مائة صنف وفي حدود مليون جنيه .

(د) استقصاء العاملين — تحديد الاعمال بواسطة شافل الوظيفة :

استخدم هذا الاسلوب في تحليل وتوصيف الوظائف في بعض شركات الجمهورية ، فطلب المشرفون على الدراسة من كل عامل أن يسجل على

ورقة مطبوعة بيانات تفصيلية عن الاعمال التى يؤديها • والوظائف
الآخري التى يتعامل معها والظروف التى يؤدى فيها عمله والمهارة
والخبرة التى يعتقد أنها مطلوبة لاتقان الاعمال التى يؤديها •

والنطق وراء استخدام هذا الاسلوب يرجع الى الاعتقاد بأن
شاغل العمل هو أكثر الأشخاص دراية بعمله وبالتالي أقدرهم على
اعطاء صورة تفصيلية عن هذا العمل •

وقد استخدم الكاتب هذا الاسلوب فى بداية عمله فى هذا المجال فى
مصر ، الا ان البيانات التى حصل عليها بعد تجميع القوائم التى وزعت
على العاملين كانت غير واقعية فى حالات كثيرة • فقد انتفى للمراجعة
مجموعة القوائم التى أعدت بواسطة العاملين ممن يشغلون وظيفة
« ساعى » ، فتبين أن البيانات التى أعطاها عن عملهم توحى بأن هذا
العمل من الضخامة بحيث يعادل عمل مدير الادارة التى يتبعونها •

والسبب فى هذا يرجع فى الواقع الى الظروف التى صاحبت تحليل
وتوصيف الوظائف فى مصر ، فقد طلب هذا النوع من الدراسات بعد
صدور لائحة العاملين فى الشركات التابعة للمؤسسات العامة عام ١٩٦٢ ،
وأعلن وقتئذ أنها مطلوبة لاستخدامها فى تحديد قيم الوظائف وبالتالى
تحديد الاجر لكل وظيفة • وعلى ذلك تؤكد لكل عامل أن البيانات التى
سيعطيها ستكون الاساس لتحديد أجره ، وكلما أظهر هذا أن
عبء العمل ضخم ، كلما كان هذا مبرراً لتحديد أجر مرتفع لوظيفته •
لذلك كان من الصعب أن نطالب العاملين بالمثاليه فى اعطاء البيانات فى حين
أن البعد عن هذه المثالية سيحقق زيادة الاجر •

والواقع أن هذا يخالف تماما ما حدث فى معظم دول العالم التى
سبقتنا فى اعداد هذا النوع من الدراسات • فلم يحدث أى نوع من الربط
بينها وبين تحديد الاجر • بل أعدت هذه الدراسات فى الاصل لتحديد أنواع
الوظائف الموجودة وواجباتها بمقصد محاسبة شاغل الوظيفة على أى إهمال
فى أداءها • واستغرقت عملية تجميع البيانات ودراستها وتطويرها مدة

طويلة ، وبعد أن استقرت نتائج الدراسة اتجه التفكير الى استخدامها في عدة مجالات من بينها تحديد قيم الوظائف .

وقد حاول الكاتب ان يستفيد من البيانات التي جمعت من القوائم التي وزعت على العاملين بعد تصحيحها . ولجأ لاجراء التصحيح الى تجميع القوائم في مجموعات يمثل كل منها وظيفة واحدة ، فطلب من معاونيه مثلا تجميع كافة القوائم في الشركة والتي أعدت مثلا لوظيفة « ساعي نظافة » ، وتفريغ البيانات التي تجمعت من كل من هذه القوائم في جداول بأعمدة تعادل في عددها عدد القوائم وذلك لمقارنة البيانات المقدمة من أكثر من شخص وأخذ البيانات المتكررة واستبعاد الجزء الذي لم يتكرر في جميع القوائم . الا أنه فوجيء في بعض الحالات أن البيانات التي حصل عليها كانت متطابقة تماما حتى في الالفاظ التي استخدمت ، وبمزيد من الدراسة تبين أن مجموعة العاملين الذين أعدوا هذه القوائم ، اجتمعوا واتفقوا على مجموعة من البيانات وكتبوها ثم راجعوا وأعدوا نسخا منها بعدد يماثل عددهم ثم سجلوها في القوائم التي وزعت عليهم .

(هـ) الاعتماد على الرؤساء المسؤولين عن الأنشطة المختلفة في تسجيل البيانات المطلوبة :

يستخدم هذا الاسلوب في تجميع بيانات تفصيلية عن الوظائف ثم تحليلها والاستفادة بها في اعداد توصيف دقيق لكل وظيفة . والمنطق وراء استخدامه هو أن رئيس كل عمل يشرف على مجموعة من الوظائف ، ومن المفروض أنه ملم بكافة الأعمال التي تؤدي بواسطة كل وظيفة والا كان اثرافه ضعيفا عليها .

النقد الاساسي الذي يوجه الى استخدام هذا الاسلوب هو أنه ينقل احتمالات التحيز الى الرؤساء ، اذ باستطاعتهم ، عن طريق مايسجلونه من بيانات عن بعض الوظائف التابعة لهم ، أن يسجلوا لها أعباء ليست موجودة وأعمال لا تقوم بتنفيذها على الاطلاق .

وفضلا عن ذلك فإن من مصلحة الرؤساء في النهاية أن تظهر الوظائف التابعة لهم كما لو كانت محملة بأعباء ضخمة فيكون ذلك مبررا في المستقبل لطلب وظائف جديدة . هذا فضلا عن أن ضخامة العبء على الوظائف التي يشرف عليها من شأنه أن يؤدي الى اعطاءها قيمة أكبر عند تحديد الاجر ، وهذا بدوره لا بد وأن ينعكس على قيمة وظيفته التي لا بد وأن تكون في مستوى أعلى من مستوى الوظائف التي يشرف عليها .

(و) الدراسة الميدانية :

يعتبر هذا أكثر الاساليب موضوعية ، وبمقتضاه تكلف مجموعة من الاختصاصيين في توصيف الوظائف بمهمة دراسة وظائف الشركة في ادارتها المختلفة وتجميع البيانات المطلوبة عنها واعداد كشوف التوصيف . وقد يتوافر هؤلاء داخل الشركة ، اذ يختار مجموعة من العاملين بشروط معينة ، ويتم تدريبهم على تجميع المعلومات . ففي الشركات الكبرى في العالم توجد أقسام أو وحدات لحراسة العمل ، فتقوم بهذه المهمة ، الى جانب غيرها من المهام المتعلقة بتطوير أداء العامل . فاذا لم تتوافر الخبرة الكافية داخل الشركة ، فمن الممكن الاعتماد على مراكز الخبرة ، بشرط التأكد من أن لديهم خبرة فعلية في اجراء مثل هذا النوع من الدراسات .

ولا يجب أن يفهم من العرض السابق أننا نستخدم الاسلوب الاخير فقط . فقد استخدم الكاتب أكثر من أسلوب في وقت واحد ، فهو يعتمد بالدرجة الاولى على الحقائق الاولية عنها ثم تهينتهم لتقبل ما يصل اليه من نتائج . ويعتمد على مجموعة من الاختصاصيين المعاونين في تجميع الحقائق عن الوظائف ، اذ أن مجال التحيز غير موجود . وأخيرا يلجأ الى الرؤساء المراجعة المعلومات التي جمعت ، فمن الجائز أن تكون بعض البيانات التي جمعت غير كاملة .

يريد الكاتب أن يؤكد هنا هو حقيقتان :

أولاً — أنه يرفض استخدام أسلوب الترجمة عن كشاف توصيف أجنبية ، والاجتهاد الشخصي ، وتخييل شكل معين لوظائف المشروع ، أو الاعتماد على دراسات تمت في شركات مماثلة ، لأن كلا من هذه الأساليب يعطى بيانات تخالف الواقع الموجود في الشركة موضوع الدراسة ، وقد ثبت من التجربة المصرية فشل هذه الأساليب .

ثانياً — أن السعى وراء تجميع الحقائق عن الوظائف يتطلب دراسة تتم بواسطة اخصائيين في تحليل الوظائف . كما يحتاج أيضا الى أخذ رأى الممارسين للعمل والمتصلين به ، ولذلك يعتمد الكاتب دائما على الدراسة التي تتم بواسطة معاونيه من الاخصائيين في الحصول على البيانات الرئيسية ، ثم يراجع هذه البيانات ويستكملها بواسطة شاغل الوظيفة والرؤساء المسئولين عنها .

الخطوة الثالثة — تحديد ابعاد الدراسة للادارة والعاملين :

بمجرد أن يتحدد الاسلوب الذي سيستخدم في اعداد الدراسة تبدأ المرحلة التالية والتي يتم فيها مناقشة برنامج الدراسة مع الادارة والعاملين .

(١) شرح ابعاد الدراسة للادارة :

نؤكد ضرورة اعداد مذكرة لادارة الشركة توضح أهداف الدراسة ومراحل تنفيذها على ضوء التجربة في مصر . فمن المعروف أن تحليل وتوصيف الوظائف قد تقرر بصدور اللائحة المنظمة لعلاقة العاملين في شركات القطاع العام ، بعبارة أخرى فرض بواسطة القرار الجمهوري الذي صدرت به ، اللائحة . وقد تمت هذه الدراسات بصرف النظر عن ادراك الادارة في مشروعات القطاع العام لاهمية هذه الدراسات أو عدم سابق الماهما بها . ولذلك كانت الادارة في بعض الحالات تنظر الى هذه الدراسات على أنها مجرد اعداد سجل بالوظائف فيه بيان عن كل وظيفة . وقد أثرت هذه النظرة على اختيار البعض لاسلوب الدراسة ،

ووافق على اتمامها عن طريق الترجمة لسجلات أجنبية أو نقل سجلات شركات أخرى ، مما أسفر في النهاية عن وجود سجلات لا تمثل الواقع .
لذلك كان ولا زال من الضروري أن يحدد للإدارة برنامج الدراسة وأهميته وطريقة تنفيذه وذلك لعدة أسباب :

١ - أن شرح البرنامج مقدما يؤدي الى اقتناع الإدارة بأهميته وتعرفها على المجالات المختلفة التي يمكن أن تستخدم فيها البيانات التي يصل اليها البرنامج . ويبدو هذا مهم للغاية بسبب الاعتقاد الذي ساد في مصر بأن تحليل الوظائف وتوصيفها يستخدم فقط في تحديد قيم الوظائف ، وبالتالي تحديد الاجور ، رغم ما هو معروف منذ استخدام هذا النوع من الدراسات عام ١٩١٣ في كثير من بلدان العالم ، من أن هذه الدراسات تفيد في المجالات التي سبق أن بينهاها عن مناقشة هذه النقطة في بداية هذا الفصل .

٢ - وقد تكون الإدارة مقتنعة بالدراسة ، ولكنها غير مدركة للالتزامات التي تقع عليها لضمان نجاح الدراسة . فأول هذه الالتزامات أن تضمن توفير كافة المعلومات الموجودة بالشركة عن وظائفها عوثانيتها ، أن تضمن تعاون كافة القيادات مع المجموعة التي ستقوم بالدراسة .
٣ - وقد تكون الإدارة مقتنعة بهذا النوع من الدراسات ، إلا أن النية تنتج الى عدم استخدام نتائجها . فيحدث في بعض الحالات أن تلجأ الإدارة الى هذا النوع من الدراسات لاعطاء صفة الشرعية لادعاء معين في الشركة . وعلى ذلك يطلب من المجموعة التي تتولى الدراسة الالتزام ببيانات معينة بالنسبة لمجموعة من الوظائف تتضمن في النهاية اظهارها بالشكل الذي يثبت أن أعباءها ضخمة ، وبالتالي يبرر اعطاها قيمة عالية ووضعها في درجة معينة من الفاحية المالية .

فقد طلب من الكاتب في أكثر من حالة اعداد توصيف لوظائف بعض الشركات على شريطة أن يصل هذا التوصيف الى تصسيد أعباء معينة لوظائف معينة . وبذلك كان المطلوب استخدام اسم الكاتب لتبرير أوضاع

معينة • بعبارة أخرى كانت صورة بعض الوظائف محددة مقدما ومطلوب من المسئول عن الدراسة صياغتها وإصدارها تحت اسمه • وهذا بطبيعة الحال أمر غير مقبول : ويجب أن يكون واضحا للإدارة منذ البداية • فالدراسة تهدف الى استكشاف حقائق وتبدأ دون أى تصور مسبق لآباء معينة ولا يمكن أن تلتزم بأى تصور لآى وظيفة •

ويتم شرح أبعاد الدراسة للإدارة على مرحلتين ، تكتب فى المرحلة الاولى مذكرة الى رئيس مجلس الادارة توضح :

- ١ — أهداف البرنامج •
 - ٢ — الاستخدامات الاساسية لنتائج الدراسة •
 - ٣ — مراحل الدراسة •
 - ٤ — الأسلوب الذى سيستخدم فى تجميع البيانات •
 - ٥ — المجموعة التى ستقوم بالدراسة والتزامات كل فرد منها •
 - ٦ — الالتزامات المطلوبة من الادارة والتسهيلات المفروض أن يتم توفيرها •
- ويعد تقديم المذكرة ، يتم فى المرحلة الثانية مناقشة محتوياتها مع رئيس مجلس الادارة والاتفاق على الجدول الزمنى لتنفيذ الدراسة •

(ب) شرح أبعاد الدراسة للعاملين :

بعد الانتهاء من مناقشة محتويات الدراسة مع الادارة نستأذننا فى تقديم فكرة اجراء الدراسة للعاملين • ويعتبر هذا أصعب جزء فى الدراسة لعدة أسباب أهمها :

- ١ — عدم الثقة من جانب بعض العاملين مقدما فى النتائج التى يمكن أن تنتهى اليها الدراسة ، بسبب اعتقادهم أن الصلات الشخصية ستؤدى الى تعديل بعض البيانات التى أنتجت اليها الدراسة لصالح بعض الأشخاص •
- ٢ — ان من الصعب اقناع العاملين باعطاء بيانات صحيحة ، لان

معنى هذا مطابقتهم بالا يتحيزوا لانفسهم • خصوصا اذا كان معروفا لدى انغالبية أن ما يعطونه من بيانات سيكون الاساس في تقييم وظائفهم وبالتالي تحديد الاجور لهذه الوظائف •

٣ — أن بعض العاملين يدركون مقدما أنهم سيفضرون من النتائج التي يستنتهي اليها الدراسة • فبعض العاملين يشعرون أنهم يحصلون على مرتبات لا تتناسب مع أعباء ووظائفهم ، بسبب سبق تحديد هذه الاجور على أساس شخصي •

وللتغلب على هذه الصعوبة يجب عند شرح أبعاد الدراسة للعاملين أن نوضح لهم الحقائق التالية :

١ — أن العلاقات الشخصية لن يكون لها اثر على الاطلاق على نتائج الدراسة لأنها ستتم بواسطة جهاز محايد •

٢ — التأكيد في جميع المناقشات التي تتم معهم على أن نتائج الدراسة لن تؤدي الى الاضرار بالمكاسب التي حصل عليها البعض ، حتى ولو كانت هذه المكاسب على غير أساس موضوعي • فإذا انتهت الدراسة الى تصوير عمى وظيفة معينة عند مستوى يترتب عليها في النهاية اعطاءها قيمة منخفضة ، وبالتالي أجر أقل من الاجر الحالي ، فسيظل شاغلها يحصل على هذا الاجر بصفة شخصية الى أن يتركها • وعلى ذلك فان نتائج الدراسة ستصرف الى شاغل الوظيفة الجديد بعد خلوها •

٣ — يجب أن يكون واضحا للجميع أن البيانات ستجمع من عينة مصادر من بينها العاملين أنفسهم ، وعلى ذلك فان أى بيانات غير صحيحة تعطى بواسطة شاغل الوظيفة ، لابد وأن تصحح بواسطة البيانات التي تجمع من المصادر الاخرى (الباحثين أو الرؤساء أو كليهما) •

وتتم مناقشة البرنامج مع العاملين على ثلاث مراحل : تبدأ المرحلة الاولى باجتماع المسئول عن الدراسة بممثلي العمال مثل مجلس النقابة وممثلي العمال في مجلس الادارة • ثم توزع في المرحلة الثانية نشرة

مطبوعة صادرة عن المسئول عن الدراسة وموجهة الى العاملين ، على أن يوضح فيها أهداف البرنامج ومراحل تنفيذه والجهة المشرقة عليه • وأخيرا يتم في المرحلة الثالثة الاجتماع بالعاملين في كل ادارة أو قسم للرد على التساؤلات التي تكون المذكرة الموزعة قد أثارها •

الخطوة الرابعة — اختيار الباحثين وتقييم لرؤساء الاقسام :

بمجرد أن نطمئن الى امكانية الحصول على المعونة المطلوبة من الادارة والعاملين نبدأ في اختيار مجموعة الباحثين • ونلتزم في هذا الاختيار بمجموعة من الشروط أهمها :

١ — أن يكون الباحث ذو خبرة سابقة بنوع النشاط الذي تقوم به الشركة • فإذا كنا بصدد توصيف الوظائف لاهد شركات النسيج فمن المهم أن نستعين بأشخاص سبق لهم العمل في احدى شركات النسيج • اذ يسهل على هؤلاء التعرف على محتويات الوظائف وبالتالي ضمن عدم اغفال أى بيان قد يكون مطلوب للدراسة •

٢ — أن يكون الباحث ذو خبرة سابقة بأنواع الوظائف التي سيقوم بتوصيفها، اذ لا يعقل أن نطلب من شخص ظل طوال عمره يعمل محاسب أن يقوم بدراسة وتحليل وتوصيف الوظائف الموجودة في قسم الغزل باحدى شركات الغزل والنسيج • وبالمثل لا يمكن وأن نطلب من مهندس نسيج أن يعد الدراسة المطلوبة عن الوظائف الموجودة بقسم الحسابات لهذه الشركة •

ولذلك عادة مانختار من بين الخبرات التي تتجمع لدينا من صناعة معينة مجموعة متنوعة من التخصصات قادرة على تغطية كافة أنواع انوظائف موضوع الدراسة • فنجد ضمن المجموعة مهندسون وكيميائيون ومحاسبون الخ ، من التخصصات •

٣ — أن يكون الباحث ذو خبرة سابقة بتحليل وتوصيف الوظائف • ويستدل على هذه الخبرة من سابق عمله في مكاتب الخبرة أو مراكز

الاستشارات التي سبق وأن قامت بهذا النوع من العمل • فإذا كان العدد الموجود من ذوى الخبرة محدود ، أو إذا كانت الخبرة غير كافية ، فمن الممكن اعداد مجموعة من الذين لم تتح لهم فرصة سابقة للقيام بهذا العمل عن طريق سلسلة من الندوات والاجتماعات للتعريف بهذا الموضوع من الدراسات ، ثم عن طريق مصاحبة مجموعة من ذوى الخبرة السابقة والعمل معهم كمساعدين لفترة معينة تؤهلهم للتعرف على الجوانب التطبيقية للعمل المطلوب منهم •

نؤكد ضرورة توافر الخبرة السابقة بنوع الوظائف المطلوب دراستها حتى يتوافر حد أدنى من المعرفة عن هذه الوظائف ، وحتى يستطيع أن يجمع الباحث كافة المعلومات المطلوبة للدراسة • كما نؤكد ضرورة وجود الخبرة السابقة بتوصيف الوظائف أو التدريب على يد خبرة سابقة افترة ، ذلك بسبب ما شاهدها خلال السنوات الماضية من الاعتماد على كثير من مدعى الخبرة من يجيدون اللغة العربية فقط !! فقد ترتب على ذلك أن انتهت الدراسات التي قاموا بها الى مجموعة من المجلدات تضم في غالبيتها وصفا انشائيا للوظائف •

الخطوة الخامسة — تحديد انواع البيانات المطلوب تجميعها :

- نحتاج لتوصيف أى وظيفة الى مجموعة البيانات الآتية :
- أولا — معلومات أولية عن الوظيفة •
 - اسم الوظيفة •
 - القسم الذى تتبعه •
 - مكان العمل •
 - ثانيا — الاعمال التى يلتزم شاغل الوظيفة بالقيام بها •
 - ثالثا — الوظيفة الرئاسية التى تشرف عليها والوظائف التى تقع تحت الاشراف المباشر لها •
 - رابعا — العلاقات مع الوظائف الاخرى داخل المشروع •

خامسا — أنواع الادوات والآلات والمواد المستخدمة اذا كانت
طبيعة الاعمال تفرض استخدامها ؟
سادسا — الظروف المحيطة بالعمل •

ويقصد بالنوع الاول من البيانات ، المعلومات الواجب أن نحصل
عليها بهدف انشاء سجل دائم للوظائف بالشركة مبوب حسب الاقسام
والاماكن في حالة وجود أكثر من فرع أو مصنع للشركة • فمن الجائز
أن تتواجد نفس الوظيفة في أكثر من مصنع يتبع شركة واحدة ، فشركة
النصر للاغذية المحفوظة مثلا يتبعها ثلاث مصانع لانتاج المعلبات أحدها
في قها والثاني في مديرية التحرير والثالث في أبو كبير بالشرقية ، وتوجد
وظائف متكررة من حيث النوع في الثلاثة مصانع •

أما بالنسبة للنوع الثاني من البيانات فمن المفروض أن تجمع بيانات
عن كافة الاعمال التي تفرضها طبيعة الوظيفة سواء كانت أعمال متكررة
كل يوم أو أعمال تتكرر على فترات متقطعة وبصفة دورية ، أو أعمال تتم
مرة واحدة على مدار السنة • فمن الجائز ان تفرض طبيعة الوظيفة أعمال
تتكرر كل يوم ، ثم يلتزم شاغل الوظيفة بالقيام بأعمال معينة في نهاية كل
أسبوع أو كل شهر ، وتفرض عليه نوع آخر يتم مرة واحدة وفي تاريخ
معين كل سنة • لناخذ مثلا وظيفة ساعي في كلية التجارة: من المفروض أنه
يؤدي أعمال يومية وهي أعمال النظافة ، ثم عمل اسبوعي وهو الحراسة
لمدة ليلة يبقاها بالكلية ، ثم عمل لا يتكرر على الاطلاق أثناء السنة ويتم
في تاريخ ثابت وهو تجهيز أماكن الامتحان •

أما بالنسبة للنوع الثاني من البيانات ، فيقصد به تحديد اسم الوظيفة التي
تشرف مباشرة على الوظيفة موضوع الحراسة ، ثم مجموعة الوظائف
التي قد تقع تحت اشراف هذه الاخيرة • بعبارة أخرى ، المطلوب هو تحديد
اسم الوظيفة التي تقع في الهيكل التنظيمي في المستوى الذي يعطوا الوظيفة
المطلوب دراستها وتكون مسئولة عنها ، ثم الوظائف التي تقع في الهرم
تحت الاشراف المباشر لها • ومن الجائز طبعا ، بل ومن المؤكد ، أنه في بعض

الحالات لن تكون هناك وظائف تحت اشراف الوظيفة موضوع الدراسة .
فالوظائف الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي لا تشرف على أى وظائف
اخرى . فبالنسبة لوظيفة ساعى مثلا ، لا يوجد تحتها أية وظائف . لنأخذ
مثال آخر وظيفة كاتب حسابات في قسم حسابات ، تكون عادة في أسفل
الهرم وبالتالي لا يوجد لها أى مجال اشرافى .

والنوع الرابع من البيانات، يقصد به تجميع معلومات عن الاتصالات
التي تفرضها طبيعة الوظيفة . وبالطبع لا نتوقع وجود هذه البيانات
بالنسبة لجميع الوظائف ، فبعض الوظائف فقط تفرض طبيعتها اجراء
اتصالات مع وظائف اخرى والتعاون معها لانجاز مهام معينة . فوظيفة
كاتب حجز في مكتب شركة طيران مثلا ، تفرض عليه الاتصال بقسم
الحجز المركزى للتعرف على الاماكن الخالية على اللوحة الرئيسية
الموجودة في هذا القسم . اد تتجمع طلبات الحجز من جميع المكاتب
لدى المسئول عن اعطاء الموافقة النهائية عن الحجز في قسم الحجز .

أما بالنسبة للنوع الخامس من البيانات ، فيقصد به تجميع معلومات
عن أنواع الاجهزة والادوات والمواد التي تستخدم بواسطة شاغل
الوظيفة لمعاونته في انجاز الاعمال التي تفرضها طبيعة الوظيفة .
وبطبيعة الحال قد تفرض طبيعة بعض الوظائف استخدام هذه الاجهزة
والادوات . وقد يتم العمل دون أى أجهزة أو أدوات بالنسبة لمجموعة
اخرى من الوظائف . فالعمل على النول في قسم الغزل يستخدم آلات
وأدوات ومواد في اتمام العمل المطلوب منه ، بينما رئيسه في العمل
والمسئول عن الاشراف على العمال لا يستخدم أيا من هذه الاجهزة أو
الادوات والمواد ، ولذلك لا نتوقع تجميع هذا النوع من البيانات عن
جميع الوظائف .

أما بالنسبة للظروف المحيطة بالعمل ، فيقصد بها أنواع الاخطار
التي تفرضها طبيعة الاعمال التي تقوم بها الوظيفة ، ثم الظروف المادية
التي يتحتم على شاغل الوظيفة أن يعمل فيها مثل الحرارة أو الرطوبة

أو البرودة ، ثم الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل وما تعكسه من جهد (واقف طول النهار أم جالس طول النهار أو لبعض الوقت) ، ثم ما تفرضه الوظيفة من التزام بالسفر أو التنقل ، وما يصاحب ذلك من مشقة الابتعاد عن الأسرة وتحمل نفقات خاصة للمعيشة أثناء السفر .

الخطوة السادسة - تصميم قوائم جمع المعلومات :

بينما أثناء مناقشة الأسلوب الذي يمكن اتباعه في جمع المعلومات اللازمة لتحليل وتوصيف الوظائف : أننا نعتمد على أحد أو كل الأساليب الثلاث التالية : تجميع كافة البيانات عن الوظيفة من شاغلها عن طريق قائمة استقصاء تعطى له ويطلب منه استيفاء البيانات والرد على الأسئلة الموجودة بها ، أو تجميع البيانات المطلوبة بواسطة باحثين يقيمون في مكان العمل ويجمعون عن طريق ملاحظة شاغل الوظيفة وتسجيل ما يشاهدونه ، تجميع جزء من البيانات المطلوبة من خلال الإقامة في مكان العمل ثم استيفاء الجزء الآخر عن طريق مناقشة شاغل الوظيفة أو رئيسه المباشر .

فاذا اعتمدنا على العامل في تسجيل البيانات المطلوبة نحتاج الى :
(أ) خطاب يكتب له ويوضح أهداف البرنامج ويطلب منه المعاونة في تسجيل مجموعة البيانات التي حددت في استمارة الاستقصاء (صورة لهذا الخطاب موجودة في ملحقات هذا الفصل) .

(ب) قائمة استقصاء بها كافة النقاط المطلوب الاستفسار عنها ، ومجموعة من الأسئلة تكون الاجابة عليها كافية لاعطاءنا المعلومات المطلوبة .

وتبدأ عملية تصميم قائمة الاستقصاء عادة بأن نضع بالنقصان كافة البنود التي نرغب في الاستفسار عنها ولتكن مثلا :

١ - اسم الوظيفة .

٢ - القسم الذي تتبعه .

- ٣ - الادارة التى يتبعها القسم •
- ٤ - محل العمل أو المكان الذى يعتبر مقر للوظيفة •
- ٥ - الأعمال التى تتم يوميا بحورة متكررة ومنظمة •
- ٦ - الأعمال التى تتم بصورة غير متكررة •
- ٧ - طريقة أداء العمل والادوات والآلات المستخدمة •
- ٨ - وصف لمكان العمل والظروف الموجودة به ومن الممكن أن تسبب أعباء على العمل •
- الاضاءة - الرطوبة - الحرارة - الضوضاء - الغازات والاثربة - اجراءات الامن الصناعى - الانتقالات والسفرات خارج المدينة •
- ٩ - أنواع الاخطار التى قد تصاحب مزاوله العمل والآثار المترتبة عليها •
- ١٠ - المسئوليات المترتبة على العامل بحكم عمله أو فى حالة تقصيره مثل : العهد المالية ، ممتلكات الشركة المسئول عنها ، المسئولية عن الحوادث التى قد تقع والجزاء المترتب على هذه المسئوليات •
- ١١ - كافة الاتصالات التى يجريها العامل لانجاز عمله سواء كانت اتصالات سابقة للعمل مثل الاتصالات للحصول على سجلات أو أوراق أو مستندات أو مستلزمات أو قطع غيار أو تعليمات أو معدات أو سيارات .. الخ ، أو اتصالات لاحقة لانجاز العمل لفحص انتاجه أو مراجعته أو لاخطار النزيل المسئول عن المرحلة التالية لعمله •
- ١٢ - الاشتراطات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة من حيث التعليم والثقافة ومدة الخبرة السابقة والاشتراطات الصحية •
- بمجرد أن تتحدد البنود المطلوب تجميع بيانات عنها ، ننتقل الى صياغة الاسئلة التى ستوجه للعامل والتى تمثل الاجابة عليها البيانات المطلوبة • والواقع أن هذه تمثل أصعب المراحل فى التقييم وأدقها ، لان عدم فهم السؤال أو تفسير مفهومه بشكل مختلف من عامل الى آخر

يؤدي الى الحصول على معلومات غير دقيقة ، وأحيانا يؤدي الى عدم اهتمام العامل بالاجابة ، وبالتالي عدم الحصول على أى معلومات •
وتؤكد تجربة الكاتب اهمية الالتزام بالآتى عند تصميم هذا النوع من القوائم :

١ - أن تصاغ الاسئلة بلغة سهلة ، ونقصد بالسهولة هنا خلوها من التعبيرات العلمية واستخدام اللغة الدارجة • والسبب في ذلك هو اننا نوجه القائمة الى عمال ثقافتهم متنوعة ، وبعضهم ملمون بالقراءة والكتابة فقط • ولذلك يجب أن نصيغ الاسئلة بحيث تكون مفهومة من أقل الناس ثقافة •

٢ - تفاديا لوجود أكثر من مفهوم للسؤال الواحد • نورد بعد السؤال مبسط له نحدد فيه المقصود من السؤال •

٣ - حتى نتفادى الملل في الاجابة ونضمن استرداد القوائم التى وزعناها ، ننصح بأن تكون الاستمارة مختصرة بقدر الامكان • ونضيف اليها سؤال يثير اهتمامه حتى ولو كان خارجا عن موضوع الدراسة • فقد أضاف الكاتب فى معظم القوائم التى قام بتصميمها سؤال عن مشاكل العمل وأسبابها ومقترحات العامل لمعالجتها •

ان اضافة هذا السؤال ، ولو أنه لم يفد فى عملية تحليل وتوصيف الوظائف ، الا انه أفاد فى زيادة الاقبال على ملأ القوائم والاهتمام بتسليمها الى المسئون عن الدراسة ، كما أفاد الشركة التى تجرى لها الدراسة لأنها حصلت من خلال الدراسة الخاصة بالتوصيف على حصر لمشاكل العمل ومشاكل الاشخاص •

٤ - ينجع العامل على الاهتمام بالقائمة مظهرها الخارجى والداخلى • ولذلك يهتم الكاتب بالطباعة ، فتجد جميع الاستثمارات التى صممها قد طبعت بأناقة وبغلاف سميك خارجى • كذلك حرص الكاتب على أن توضع كل استمارة مع الخطاب الموجه للعامل فى ظروف مكتوب عليه اسم العامل وعنوانه حتى يشعر اننا نهتم به شخصيا •

وبطبيعة الحال تتوقف مقدرة المسئول عن الدراسة على ترجمة هذه الشروط الى واقع ، على (خبرته) وتجربته في تصميم هذا النوع من القوائم . فمعرفة هذه الشروط يعتبر امرا سهلا ، الا أن نقلها الى واقع موجود عند تصميم القائمة يحتاج الى خبرة ومجهود ووقت . فصيغة هذا النوع من القوائم يستغرق مدة لا تقل عن اسبوع ، يتم خلاله ونسج صياغات متعددة لكل سؤال ، ثم تجربة الاجابة على كل صياغة ، ثم طرح هذه الصياغات للمناقشة على مجموعة الباحثين المشتركين في الدراسة .

وبالرغم من المجهود الذى يبذل في الالتزام بالشروط السابق الاشارة اليها وفي المناقشات حول الصياغة ، الا اننا لا نتوقع الكمال حتى ولو كانت قد تمت بواسطة أشخاص لهم خبرة طويلة بهذا النوع من العمل . ولذلك نعتبر دائما أن هذه الصياغة مبدئية ، ونطرحها في تجربة على عينة من العاملين ثم نتلقى ملاحظاتهم ونجرب التعديلات التى نجدها كفيلة بمعالجة هذه الملاحظات . ولذلك يود الكاتب أن يؤكد أن عملية اختبار القائمة ميدانيا على مجموعة من العاملين تمثل أهم مرحلة في تصميم القائمة .

واذا تقرر الاعتماد على مجموعة من الباحثين في دراسة الوظائف وتجميع بيانات عنها (الى جانب البيانات التى قدمها العاملون) فلابد وأن تعد قائمة يستعين بها الباحث في جمع بياناته . ويختلف تصميم هذه القائمة عن تلك التى توزع على العاملين في عدة أوجه : -

(أ) تكون القائمة أكثر شمولاً ، اذ نطلب فيها استيفاء مجموعة من البيانات أكثر شمولاً في كل بند من البنود المطلوب دراستها .

(ب) تحدد في القائمة البنود المطلوب تجميع بيانات عنها وطريقة تجميع البيانات ، فبعضها نطلب من الباحث ان يجمعه عن طريق ملاحظة العامل ، والبعض الآخر نطلب من أن يستوفيه من رئيسه المباشر ، في حين أن مجموعة ثالثة تجمع من العامل مباشرة عن طريق الاجتماع به

وتوجيه بعض أسئلة اليه { راجع النموذج الذى استخدمه الكاتب فى
أحدى الشركات فى الملحق رقم « ٢ » لهذا الفصل } ، ونحدد فى القائمة
تحت كل بند طريقة جمعه .

الخطوة السابعة - تجميع ومراجعة المعلومات :

(أ) تجميع البيانات عن طريق القوائم التى توزع على العاملين :

إذا اعتمدنا على العاملين فى الحصول على جزء من البيانات المطلوبة
وذلك عن طريق توزيع القائمة التى تضم مجموعة من الاسئلة المطلوبة
الاجابة عليها ، فعادة ما يتبع الاسلوب الآتى : -

١ - يكلف أحد الباحثين بتجهيز قوائم بأسماء العاملين فى كل
ادارة مبوبة حسب الاقسام وبها اسم العامل ووظيفته ومكان العمل ،
ويستعين فى ذلك بالبيانات الموجودة فى ادارة أو قسم شئون العاملين
بالشركة .

٢ - تعد أظرف يوضع بخ منها الخطاب الذى سيوجه الى العامل
يرجوه فى أن يتعاون فى اعطاء البيانات المطلوبة ، ثم قائمة الاستقصاء ،
ثم يكتب على كل ظرف اسم العامل ووظيفته ومكان العمل .

٣ - تسلم هذه الاظرف الى العاملين عن طريق مندوبين ، ويطلب
من كل عامل التوقيع على كشف معد لذلك ، لكى يتواجد دليل مادى على
استلامه للقائمة المخصصة له . والسبب فى ذلك اننا نحاول أن نوفر كافة
الضمانات لان يتسلم كل عامل القائمة الخاصة به حتى لا يعترض أحد
بأنه أغفل ولم يأخذ رأيه بسبب عدم وصول الاستمارة اليه .

٤ - ينبه على كل عامل ، عند تسلم الاستمارة ، بضرورة اعادتها
الى المندوب الذى سيمر عليه بعد اسبوع . كذلك ينبه عليه بأن المندوب
سيقوم بالشركة فى مكان معين ويكون تحت أمره فى الاجابة على أى
استفسارات قد تنشأ أثناء كتابة القائمة .

٥ - بمجرد أن تجمع القوائم تصنف حسب نوع الوظيفة ، بحيث

يتكون لدينا مجموعات من القوائم كل منها يمثل وظيفة واحدة • ثم تراجع كل مجموعة للتأكد من وجود البيانات المطلوبة ، مع ملاحظة أن البيانات المكتوبة قد تكون مقتضية في بعض الحالات وقد تكون مطولة في حالات أخرى • المهم أن تكون البيانات موجودة بصرف النظر عن مضمونها •

٦ - تفرغ أى قائمة من كل مجموعة في كشف مقسم الى عدد من الاقسام يمثل عدد الاسئلة الموجودة بها (صورة هذا الكشف موجودة في الملحق رقم ٣ لهذا الفصل) • ثم تقرأ باقى القوائم بعناية لاضافة البيانات التى تكون القائمة الاولى قد اغفلتها ، وبذلك نحصل على كشف واحد عن كل وظيفة فيه كافة البيانات التى قدمها جميع العاملون ممن يشغلون هذه الوظيفة •

(ب) تجميع البيانات عن طريق دراسة الوظائف بواسطة الباحثين :

يمكن تقسيم المعلومات الواردة في القائمة التى تستخدم لتوجيه الباحث في جمع المعلومات الى ثلاث مجموعات : المجموعة الاولى تضم البيانات التى تجمع عن طريق الملاحظة من جانب الباحث ، والمجموعة الثانية تضم المعلومات التى لابد وأن تجمع من الباحث ، ثم المجموعة الثالثة وتضم المعلومات التى نحصل عليها من رئيس القسم • أى أن هناك ثلاث مصادر لابد من الالتجاء اليها لتجميع المعلومات : الباحث العامل ، والرئيس المباشر •

وتبدأ عملية جمع المعلومات المطلوبة بزيارة من الباحث الى الرئيس المسئول عن مجموعة الوظائف المكلف بها الباحث للتعارف وتعريف الرئيس بأهداف الدراسة ، ثم نطلب نصيحته بالنسبة للأشخاص الذين يمكن ملاحظتهم للحصول على المعلومات المطلوبة • فمن الجائز مثلا أن الباحث سيقوم بتوصيف وظيفة « عامل نول » ولا يعقل أن يلاحظ الباحث الـ ٣٠٠ عامل سواء دفعة

واحدة أو تباعا لتوصيف وظيفه متكررة • ولكن عليه أن يختار واحد أو أكثر من العمال لملاحظته وتسجيل البيانات المطلوبة في القائمة عن عمله •

وبمجرد أن يأذن له بمباشرة مهمته يبدأ الباحث بتجميع معلومات مبدئية عن القسم من حيث . الاعمال التي يقوم بها والمنتجات التي يخرجها ، أنواع وعدد الآلات الموجودة بالقسم ، أسماء العاملين بالقسم ووظائفهم ، اسم رئيس القسم ، ثم أى ملاحظات عامة عن القسم قد تفيد في الدراسة •

وبغية الحصول على هذه المعلومات ، يتوجه الباحث الى العامل ويطلعه على أهداف الدراسة ، ويخبره أن مهمته هي الإقامة لوقت غير محدود للتعرف على طبيعة العمل وأعباء وظروف أدائه • وأنه سيستعين به في الحصول على بعض المعلومات ، وفي مراجعة البعض الآخر الذي يصل اليه من ملاحظاته ، ثم يختار الباحث المكان الذي يجده ملائما من حيث تمكنه من ملاحظة ما يرغب في تسجيله ، ويبقى فيه الى أن ينتهى من الحصول على كافة البيانات المطلوبة سواء عن طريق الملاحظة أو عن طريق سؤال العامل •

بمجرد الانتهاء من تجميع المعلومات عن طريق الملاحظة ، ثم الاستفسار من العامل عن الجزء الذي يتعذر تسجيله بالملاحظة ، يتوجه الباحث الى رئيس القسم لاستكمال المعلومات ثم عرض حصيلة ما جمع عليه لابداء الرأى فيه •

الخطوة الثامنة — اعداد كشوف حصر الوظائف :

بينما في بداية هذا الفصل أن حصر وتحليل وتوصيف الوظائف يفيد في مجالات متعددة أهمها : تخطيط القوى العاملة ، تحديد عبيء الوظائف ، وضع معدلات الأداء ، توجيه قرارات التعيين ، ثم اعداد برنامج التدريب •

والآن بعد أن تم تجميع المعلومات كيف يمكن الاستفادة بها في المجالات السابقة ؟

من المهم أن نبدأ أولاً بحصر أنواع الوظائف التي نعتقد من الدراسة أن حاجة العمل تتطلب وجودها ، وأن يتفق على مسميات واضحة لها تتفق مع طبيعة العمل الذي تؤديه . ولتحقيق ذلك تجمع الوظائف الخاصة بكل نشاط على حده : الانتاج ، خدمات الانتاج (الحيانة — المحازن — مراقبة الجودة — التصميمات .. الخ) ثم الخدمات العامة مثل الشؤون الادارية والشؤون المالية والبيع أو الشؤون التجارية . ثم تقسم هذه المجموعات الى مجموعات أصغر حسب الأنشطة الفرعية . فمن الممكن أن نقسم الوظائف الخاصة بنشاط الانتاج مثلاً حسب المصانع (إذ كان هناك أكثر من مصنع) أو حسب مراحل الانتاج . وتراجع مسميات الوظائف على البيانات التي جمعت وبحضور المدير المسئول عن كل نشاط للبت في ابقاء اسم الوظيفة على ما هو عليه أو تغييره . فمن الممكن مثلاً بالنسبة لنشاط البيع أن نجد إحدى القوائم التي جمعت تحمل اسماً للوظيفة « باحث تسويق » ، في حين أن البيانات الموجودة داخل القائمة تشير الى أنه يزاول أعمال البيع . وبالتالي فالوظيفة بها فعلاً هي وظيفة « مندوب بيع » وليست « باحث تسويق » . ومن الجائز أن الشركة أنشأت هذا النوع من الوظائف منذ مدة ، على أمل أن تبدأ سلسلة من بحوث التسويق : ثم تراجعت عن هذا الاتجاه فتحول شاغل الوظيفة الى عمل آخر .

ومن الممكن أن تنتهي المراجعة الى الغاء بعض الانواع من الوظائف، فيحدث أحياناً أن تفكر الشركة في خلق نشاط جديد ، وتنشأ له مجموعة من الوظائف . ثم تقرر لسبب أو لآخر العدول عن هذا النشاط ، ولكن تبقى وظائفه كما هي في انتظار أي دراسة قد تتم لاكتشاف هذا الوضع وتعديله . أو من الممكن أن يتقرر الغاء أحد الأنشطة ، ولكن تبقى وظائفه حتى بعد توقفه ، فبعد الغاء السيارات لكبار الموظفين مثل أصبح عدد السيارات

التي في حوزة بعض الشركات محدود نسبيا ، وبالتالي انكمش حجم الجراج ، وبالرغم من ذلك بقيت وظائف الجراج في بعض الحالات كما هي : رئيس جراج ، كاتب جراج ، سائق ، سايس (عامل نظافة • ولا يعقل أن تبقى هذه الانواع الاربعة للاشراف على جراج به سيارتين مثلا !!

الخطوة التاسعة — تحليل الوظائف :

وبمجرد الانتهاء من الحصر ، والاتفاق على أنواع الوظائف ومسمياتها ، نبدأ في الاستفادة من البيانات الموجودة عن كل من هذه الوظائف • أول مجالات الاستفادة ، أن نضع تحليلا تفصيليا يصلح الاعباء التي تفرضها طبيعة العمل ، ثم لمواصفات الشخص الذي يستطيع تحمل الاعباء •

ويتحكم في تحديد هذه الاعباء ثم المواصفات ، طبيعة الاعمال المطلوبة من الوظيفة وما تفرضه من مجهود ، ومسئوليات ، ظروف غير طبيعية للعمل ، ثقافة وخبرة سابقة تكونت نتيجة لجهد سابق • ولذلك فلقياس العبء الخاص بكل وظيفه نحتاج الى تحليل تفصيلي للبيانات التي جمعت بقصد قياس :

١ — مقدار الجهد الذي يبذل لانجاز الاعمال المطلوبة •

٢ — حجم المسؤوليات المترتبة على هذه الاعمال •

٣ — ما تفرضه ظروف العمل على العامل من عناء •

٤ — مقدار الجهد السابق الواجب أن يكون شاغل الوظيفة قد بذله لتأهيل نفسه للقيام بالاعمال المطلوبة منها وذلك ممثلا في تعليم أو خبرة سابقة أو كلهما •

ويتم تحليل البيانات وترجمتها الى جهد مطلوب ، مسؤوليات ، أعباء

فأتجه عن ظروف العمال ثم جهد في كشف يسمى « كشف تحليل الوظائف » ، يصمم وفقا لظروف كل شركة وحسب درجة التفصيل المطلوبة في التحليل . ولتقريب صورة التحليل الى ذهن القارئ ، نقدم له على الصفحة التالية صورة من كشف التحليل الذي صمم لتحليل وظائف احدى الشركات التي تمتلك مجموعة من المحال التجارية الكبرى بالجمهورية العربية .

شركة بيع المنتجات المصرية
كشف تحليل وظيفة

البيان

عناصر التحليل

١ - الجهد المطلوب :

(أ) مجهود جسمانى

(ب) مجهود ذهنى

٢ - المسئوليات :

(أ) عن أعمال مجموعة من العاملين

(ب) عن الحوادث التى قد تصيب الغير

(ج) عن ممتلكات الشركة

(د) عن مشتريات وعقود

(هـ) عن وضع سياسات الشركة

٣ - الاعباء المترتبة على ظروف العمل :

(أ) جو العمل وملائمة للصحة

(ب) الاخطار المصاحبة للعمل

(ج) السفريات والانتقالات

٤ - الجهد السابق اللازم للاعداد لسفل الوظيفة :

(أ) المؤهل الدراسي

(ب) معلومات أساسية عن تجار التجزئة

(ج) معلومات عن الانشطة بالشركة

(د) المظهر

(هـ) معاملة الناس والبيع

(و) اللياقة البدنية

الخطوة العاشرة - اعداد كشوف التوصيف :

انتهينا حتى الآن من اعداد حصر لانواع الوظائف يصلح كأساس لتخطيط القوى العاملة ، ثم اعداد كشف تحليلي لكل وظيفة يبين أعباءها ويمكن استخدامه كأساس لتحديد الأجر • بقى أن نستفيد من البيانات الموجودة لخدمة الأغراض الأخرى : وهى وجود سجل دائم يرجع اليه فى حالة اختيار أنسب الكفاءات لشغل الوظائف ، وفى مجال التدريب وفى اعداد معدلات الانتاج • هذا السجل يسمى بكشف « توصيف الوظيفة » •

وتقسيم البيانات الواردة فى كشف التوصيف الى أقسام الآتية عادة:

١ - القسم الاول : يحتوى على بيانات عامة عن الوظيفة •
الاسم - القسم الذى تتبعه - الادارة •

٢ - القسم الثانى : يحتوى على بيانات عن الأعمال التى تفرض الوظيفة القيام بها •

٣ - القسم الثالث : يتضمن تحديد للمسؤوليات المترتبة على العمل •

٤ - القسم الرابع : يتضمن توصيف للظروف المحيطة بالأداء •

٥ - القسم الخامس والآخر ، يتضمن تحديد للاشتراطات الواجب توافرها فيما يشغل الوظيفة •

ويتم اعداد كشوف التوصيف على مرحلتين : فتوزع الوظائف المطلوب توصيفها على الباحثين الذى اشتركوا فى تجميع البيانات ، ويطلب منهم حصر البيانات التى جمعت عن كل وظيفة فى القائمة قدمها شاغل (أو شاغلوا) الوظائف ، ثم القائمة التى أعدها الباحث الذى قام بدراسة

الوظيفة ، ثم تبويبها وفقا للاقسام الخمس السابقة • وبمجرد الانتهاء من حصر هذه البيانات يبدأ المرحلة الثانية وهى مرحلة الصياغة بأسلوب بسيط ومختصر ، مع عدم اغفال أى بيان قد يكون ذو أهمية •

وبمجرد الانتهاء من الصياغة المبدئية لكشوف التوصيف تعطى للمسئول عن الدراسة مع البيانات الاصلية لمراجعتها • ولتسهيل عملية المراجعة نطلب من كل باحث أن يضع القوائم فيه ، ثم القائمة التى أعدت عند دراسة الوظيفة على الطبيعة ، وكشف التوصيف الذى أعده ، كل فى مظهر مكتوب عليه من الخارج اسم الوظيفة ، ويعطيه للمسئول عن الدراسة ليراجع بنفسه الصياغة التى أعدت على البيانات التى جمعت •

نقطة أخيرة يود الكاتب أن يلفت النظر اليها ، وهى الصورة التى تحفظ بها كشوف التوصيف بعد صياغتها فى شكل نهائى • فقد جرت العادة فى مصر على أن تطبع الكشوف النهائية للتوصيف وتُغلف ثم تجلد ، فى حين أن المتبع فى أماكن كثيرة من العالم أن يعد التوصيف للوظيفة على بطاقة وتحفظ البطاقات فى ادراج وتبويب بشكل يسهل معه استخدامها •

و الواقع أن حفظ كشوف التوصيف فى مجلدات أملتته ظروف خاصة فى مصر ، وهى ضرورة مراجعة المؤسسة التى تتبعها الشركة ، ثم الجهاز المركزى للتنظيم والادارة لتوصيف الوظائف فى كل شركة • وعلى ذلك كان من الضروري ارسال نسخة من التوصيف الى كل هذه الجهات ، الا أن هذا أعطى صفة الثبات للبيانات الواردة فى كشوف التوصيف وجعل تعديلا بالاضافة أو الحذف أمرا متعذرا • هذا فى الوقت الذى تفرض فيه ظروف العمل فى حالات كثيرة ادخال تعديلات على كشوف ، او اضافة كشوف لوظائف جديدة أو حذف كشوف لوظائف ألغيت •

ويرى الكاتب أن تسجيل التوصيف على كروت أفضل من حيث اعطاء مرونة للشركة لادخال ماتراه من تعديلات ، على أن يتحقق هدف المراجعة

بانتقال مندوبى الجهات المسئولة عن المراجعة الى مقر الشركة للاطلاع على المعلومات الواردة فى هذه الكروت . وعلى كل حال ، لقد أصبحت المراجعة الان حسب التعديلات الاخيرة فى قانون الشركات العامة من اختصاص مجلس ادارة الشركة .

أخرا ، حتى يتعرف القارئ على صورة تبويب البيانات فى كشف التوصيف ، نورد فيما يلى صورة لهذا التبويب كما أعدها الكاتب لاحدى الشركات .

كشف توصيف الوظيفة

وصف عام للوظيفة

.

الاعمال التى تقوم بها

.

المسئوليات

.

ظروف العمل

.

علاقتها بالوظائف الاخرى

.

شروط شغل الوظيفة

.

الفصل الثالث

تحديد الاعداد المطلوبة من كل نوع من الوظائف

بمجرد أن يستقر الرأى على أنواع الوظائف اللازمة للمشروع ، نبدأ فى الخطوة التالية فى مجال تخطيط القوى العاملة وهى تحديد العدد المطلوب من كل نوع • ونود أن نلفت نظر القارئ الى نقطتين رئيسيتين قبل أن ندخل فى شرح الاساليب المستخدمة فى التحديد :

اولا - ان الاسلوب الذى يتبع فى تحديد الاعداد المطلوبة يتوقف بالدرجة الاولى على المشروع الذى يعد له هذا التحديد • فاذا كان مشروعا جديدا لم يبدأ نشاطه بعد ، فالاسلوب الذى ننصح به هو الاعتماد على خبرة الغير خصوصا الخبرة الاجنبية فى تحديد أنواع الوظائف المطلوبة والاعداد اللازمة من كل نوع • اذ يوجد لدى الشركات العالمية التى تعمل فى مجال انشاء المصانع وتوريد التجهيزات الآلية خبرة طويلة فى مجال التخطيط القوى العاملة للشروعات ، ولديها معدلات تعطى بوضوح البيانات المطلوبة • على أن ندخل ما نشاء من تعديلات على مقترحات الجهات الموردة للمصنع كلما تبين أن ظروف التشغيل المحلية تملئ اجراء هذه التعديلات • فمن المسلم به أن المعدلات وضعت على أساس افتراض مستوى معين من المهارة لدى العامل ، وحد أدنى من الانضباط (المواظبة) ، وقد تتحقق هذه الفروض أو لا تتحقق وفقا للظروف الاجتماعية والاقتصادية فى كل بلد •

نؤكد بضرورة الحصول على مشروع بخطة العمالة مع المصانع ، والمشروع الجديد يورد مع الآلات لانه البديل الموضوعى لاستخدام التجربة والخطأ أو الاجتهاد على غير أساس من الخبرة السابقة •

فاذا كان المشروع قديم ، يصبح المطلوب ليس فقط تقدير احتياجات المشروع من العمالة على أساس معدلات قابلة للتطبيق ، بل مقارنة مانصل اليهم من تقديرات بأرقام العمالة الحالية. ويجب أن يكون واضحاً أن المعدلات التى تطبق سيخزل عليها تعديلات بسبب تقاليد العمل التى تكون قد استقرت لفترات طويلة . فمن الممكن أن تكون المعدلات العالمية موضوعة على أساس ساعات عمل فعلية ٧ ساعات فى اليوم . وبدراسة الموقف فى المصنع المطلوب تقدير احتياجاته من العمالة يتبين أن ساعات العمل الفعلية ٥ ساعات ، بسبب تعود العمال على فترات طويلة للراحة .

ثانياً — من السهل تصحيح أى خطأ فى تقدير احتياجات العمالة فى أى مشروع فى بلد رأسمالى ، بمجرد أن تكشف الإدارة أن هناك فائض بسبب الخطأ فى التقدير ، فيمكن بسهولة أن نتخلص من هذا الفائض بإنهاء عقود بعض العاملين. وإذا كان هناك عجز فمن السهل تدبيره عن طريق اغراء الكفاءات المطلوبة بترك عملها فى شركات أخرى والالتحاق بخدمة الشركة بمرتب أعلى .

الا أن الامر يختلف تماماً فى مجتمعنا ، فمن الصعب تصحيح أى زيادة عن طريق التخلص منها او حتى نقلها الى جهات أخرى . كذلك من الصعب سد العجز فى الشركات العامة ، لان حدود الاغراء المادى محدودة بحكم القواعد التى وضعتها لائحة العاملين فى الشركات .

ثالثاً — تختلف طريقة تحديد الاعداد المطلوبة من العمالة من مجموعة الى أخرى من الوظائف فى نفس الشركة ، فالطريقة التى تتبع فى تحديد احتياجات العمالة المطلوبة للوظائف اليدوية أو الوظائف التى يمكن قياس العمل المطلوب منها (عمال الانتاج المباشر) تختلف عن تلك التى تتبع فى تحديد الاعداد المطلوبة للوظائف الفنية والكتابية ووظائف الاختصاصيين ، وهذه تختلف عن تلك التى تتبع فى تحديد عدد الوظائف الاشرافية ؟

الطريق المستخدمة فى تحديد احتياجات المشروع من العمالة :
يتوقف العدد المطلوب من العمال لاداء عمل معين على عاملين

رئيسيين : المدة الزمنية المطلوبة لاداء العمل ، وعدد ساعات العمل التي يستطيع العامل اعطاءها في المتوسط على مدار السنة ، أى أننا نحتاج في تقدير العمال المطلوب لانجاز أى عمل مهما كانت طبيعته الى بيانين (أ) الوقت المطلوب لانجاز العمل • ونستطيع أن نصل اليه عن طريق معدلات الاداء بالنسبة لكثير من الوظائف •

(ب) الوقت الذى يستطيع العامل أن يعطيه في المتوسط في اليوم على مدار السنة ، وهذا نحصل عليه من دراسة ظروف تشغيل العمال مثل ساعات العمل المقررة قانونا ، والراحات التى تعطى يوميا ومعدلات الغياب والاجازات •

وقد نستطيع الوصول الى هذه البيانات بدقة ، وقد يتعذر ذلك على الاطلاق • فالنسبة لمجموعة الوظائف التى تبأشر أعمال متكررة يمكن قياس المدة الزمنية التى يستغرقها العامل لانجازها ، أو توجد مؤشرات يمكن الاستعانة بها في تحديد هذه المدة • مثال ذلك عمال الاتاج المباشرين ، أو عمال البيع في بعض الحالات أو مندوبى البيع أو الدعاية ، أو كتبة الحسابات أو التحصيل وقد شرحنا بالتفصيل في الباب السابق كيفية وضع هذه المعدلات • وقد يتعذر تحديد الوقت المطلوب لانجاز العمل بسبب عدم تكراره بنفس الصورة من يوم الى آخر كما هو الحال بالنسبة لكثير من الوظائف الفنية كوظائف المهندسين والكيمائيين والمحاسبين الخ ، أو الوظائف الاشرافية • لذلك يختلف الاساس الذى يستخدم في تحديد عدد الوظائف من مجموعة الى أخرى • ويمكن أن تقسم الوظائف حسب الاسلوب الذى يمكن استخدامه في تحديد العدد المطلوب منها الى المجموعات الآتية :

المجموعة الاولى —وظائف تؤدي أعمال متكررة ويدوية ويمكن قياس

المدة المطلوبة لكل عمل :

يتم تحديد العدد المطلوب لهذا النوع من الوظائف (مثل عمال الانناج المباشر أو عمال البيع أو عمال التحصيل •• الخ) وفقا للخطوات الآتية :

أولاً - تحديد الوقت المطلوب لانجاز العمل على مدار السنة :

يتحكم في تحديد هذا الوقت الاجمالي كمية الناتج المطلوب تحقيقه أو كمية العمل المطلوب انجازه . فبالنسبة لعمال الانتاج المباشرين الذين يعملون بأيديهم ، يتحدد الوقت المطلوب للعمل على مدار السنة على أساس عدد الوحدات المطلوب انتاجها ، ثم المدة الزمنية التي يستطيع العامل خلالها أن ينهي العمل المطلوب منه بالنسبة للوحدة . فاذا فرضنا مثلاً أن الوظيفة المطلوب تحديد العدد المطلوب منها وظيفة « عامل تعبئة » بقسم التعبئة في « شركة بسكو مصر » . فعلينا ان نحدد : -

(أ) عدد العلب المطلوب تعبئتها من كل صنف .

(ب) نسبة التالف أثناء التعبئة من العبوات .

(ج) المدة التي يستطيع خلالها العامل تعبئة كل علبة من كل صنف .

فاذا كانت الاصناف المطلوب تعبئتها على مدار السنة في الشركة هي :

بسكويت « أيك » علب سعة ٣٦ باكوا .

بسويت « ماري » علب كبيرة .

بسكويت « جوفريت » علب كبيرة .

خبز « توست » حجم متوسط .

وإذا كانت كميات الانتاج المتوقعة خلال عام ١٩٧٨ هي ، ٥٤٠ ٠٠٠

علبة ٣٧٠ ٠٠٠ علبة ، ١٣٥ ٠٠٠ ، ٤٠٥٠٠٠ على التوالي

وإذا كانت نسبة التالف في حدود ١٠٪ وإذا كانت المدة المطلوبة لتعبئة

كل منهما هي ٣ ، ١ ، ٢ ، ٢ ، حقيقة على التوالي .

٢ . العدد المطلوب تعبئته .

= ٦٠٠ ٠٠٠ علبة

= ٣٠٠ ٠٠٠ علبة

= ١٥٠ ٠٠٠ علبة

= ٤٥٠ ٠٠٠ باكوا

بسكويت ايك سعة ٣٦ باكوا

بسكويت ماري علب كبيرة

بسكويت جوفريت

خبز توست

١. المدة المطلوبة لتعبئة كل صنف .

بسكويت مارى علب كبيرة = ٣٠٠ ٠٠٠ = ١ × ٣٠٠ ٠٠٠ = ٣٠٠ دقيقة

بسكويت ايكسا = ٦٠٠ ٠٠٠ = ٢ × ٣٠٠ ٠٠٠ = ١٢٠٠ دقيقة

بسكويت جوفريت = ١٥٠ ٠٠٠ = ١ × ١٥٠ ٠٠٠ = ١٥٠ دقيقة

خبز توست = ٤٥٠ ٠٠٠ = ٢ × ٢٢٥ ٠٠٠ = ٩٠٠ دقيقة

٢. عدد ساعات العمل المطلوبة لقسم التعبئة في السنة

$$٩٠٠ ٠٠٠ + ١٥٠ ٠٠٠ + ٢٠٠ ٠٠٠ + ٣٠٠ ٠٠٠ =$$

٦٠

٢٥٥٠ ٠٠٠

$$= \frac{٢٥٥٠ ٠٠٠}{٦٠} = ٤٢٥٠٠ \text{ ساعة}$$

٦٠

ثانياً - تحديد الوقت الذى يستطيع العامل اعطاؤه في المتوسط في اليوم :

يتأثر الوقت الذى يستطيع العامل اعطاؤه بعدة عوامل أهمها ،
الاجازة السنوية التى يحق للعامل الحصول عليها ، الاجازات الرسمية
مثل أيام الجمع والاعياد والاجازات المرضية، ثم اوقات الراحة المقررة أثناء
اليوم وساعات العمل المقررة قانوناً في اليوم .

وتحسب الاجازة السنوية بالنسبة لكل فئة من فئات العمال حسب
القواعد المقررة في قانون العمل او لائحة العاملين في الشركات التابعة
للمؤسسات العامة . أما الاجازات الرسمية فتحسب من واقع التقويم
السنوى . أما بالنسبة لاجازات المرضية فتحسب على أساس متوسط
الاجازات المرضية خلال السنوات الماضية . اما اوقات الراحة المقررة
فتتحدد بنظام العمل الداخلى . وأخيراً فمن المعروف ان ساعات العمل
المقررة قانوناً في اليوم هي ٧ ساعات .

فاذا فرضنا في المثال السابق اننا حصلنا على المعلومات الآتية :

١ - اجازة سنوية للعامل ١٥ يوم .

٢ - اجازات رسمية وأيام الجمع ٦٠ يوم .

٣ - أجازات مرضية ١٥ يوم *

٤ - اوقات الراحة المقررة يوميا ساعة واحدة *

٥ - ساعات العمل المقررة قانونا ٧ ساعات *

٦ - عدد أيام العمل للمصنع سنويا ٣٦٥ يوم *

٧ - عدد أيام الاجازات = ١٥ + ٦٠ + ١٥ = ٩٠ يوم *

صافى عدد أيام العمل للعامل = ٣٦٥ - ٩٠ = ٢٧٥ يوم *

عدد ساعات العمل الفعلية فى اليوم = ٧ - ١ = ٦ ساعات *

عدد ساعات العمل التى يستطيع العامل اعطاها فى السنة

$6 \times 275 = 1650$ ساعة * وباستخدام البيانات التى حصلنا عليها فى

عن ساعات العمل المطلوبة فى قسم التعبئة بشركة بسكو مصر ، ثم متوسط

الخطوة الاولى عن ساعات العمل المطلوبة فى قسم التعبئة بشركة

بسكو مصر ، ثم متوسط عدد ساعات العمل التى يعطيها العامل على مدار

انسنة ، نستطيع ان نحسب عدد العمال المطلوب على الوجه التالى *

عدد العمال $42000 \div 1650 = 25$ عامل *

وبطبيعة الحال لايعقل ان ننشئ ٢٥٧ وظيفة ، لذلك ننشئ ٢٥

وظيفة على ان يكلف أحد هؤلاء العمال بعمل اضافى لبعض الوقت *

ولا يختلف الامر كثيرا بالنسبة لبعض الوظائف التى تؤدى عملا

كتابيا متكرر،ويمكن وضع معدلات لاداء العامل الذى يؤديها مثال ذلك كاتب

الفواتير فى الشركات التى تصدر عددا من الفواتير يكاد يكون متقارب كل

يوم على مدار السنة * فاذا أمكن تحديد عدد الفواتير ، ثم المسدة التى

يستغرقها الكاتب فى اعداد الفاتورة ، فيمكن بالتبعيه حساب المدة الزمنية

المطلوبة لهذا النوع من الاعمال على مدار السنة ، وبالتالى تحديد العدد

المطلوب من وظيفة « كاتب فواتير » *

فاذا فرضنا مثلا أنه فى نفس الشركة تستخرج فى المتوسط على مدار

انسنة ٣٠٠٠٠ فاتورة ، وان اعداد الفاتورة ومراجعتها قبل تصديرها

يحتاج من الكاتب الى ١٠ دقائق فان معنى هذا ان الزمن المطلوب لاعداد

هذه الفواتير فى الشركة هو ٣٠٠٠ دقيقة او ٥٠٠٠ ساعة عمل *

ويستخدم نفس الاسلوب في تحديد وظائف مندوبى البيع في الحالات التى يكون فيها عمل المندوب متكررا ، ويمكن وضع معدل لاداء المندوب .
 فاذا فرضنا مثلا ان مندوب البيع في نفس الشركة يقوم بالمرور على الزبائن في المنطقة المحدد له ليتلقى طلباتهم ، ويحتاج كل زبون الى زياره أسبوعية اذ جرت العادة على ان يطلب احتياجاته لاسبوع فقط . واذا فرضنا ان الشركة بصدد تحديد عدد مندوبى البيع المطلوبين للعام القادم ، ولذلك جمعت البيانات الآتية :

١ - عدد المناطق وفقا لتقسيم الادارة التجارية :

- منطقة شمال القاهرة
- منطقة وسط القاهرة
- منطقة جنوب القاهرة
- منطقة غرب القاهرة
- منطقة شرق القاهرة

١ - عدد المحلات التى تتعامل في منتجات الشركة او منتجات مماثلة على التوالى ومن الضروري زيارتها هى ٣٠٠٠ ، ١٥٠٠ ، ١٥٠٠ ، ٤٥٠٠ ، ٦٠٠٠

٣ - عدد الزيارات على مدار الشهر ٤ زيارات

٤ - المدة اللازمة لاتمام الزيارة في المتوسط ساعة .
 : ساعات العمل اللازمة لعملية تلقى الطلبات =

$$\begin{aligned}
 & (\frac{1}{4} \times 4 \times 1500) + (\frac{1}{4} \times 4 \times 1500) + (\frac{1}{4} \times 4 \times 3000) \\
 3000 + 6000 &= (\frac{1}{4} \times 4 \times 6000) + (\frac{1}{4} \times 4 \times 4500) + \\
 & 3000 + 9000 + 13000 = 33000 \text{ ساعة}
 \end{aligned}$$

فاذا كان عدد ساعات العمل التى يستطيع مندوب البيع اعطاها على مدار السنة هى ١٠٠٠ ساعة فيكون عدد المندوبين المطلوبين = ٣٣ مندوبا
 توزع على الوجه الاتى :
 ٦ لشمال القاهرة

- ٣ لوسط القاهرة •
- ٣ لجنوب القاهرة •
- ٩ لشرق القاهرة •
- ١٢ لغرب القاهرة •

المجموعة الثانية — مجموعة الوظائف التى تؤدى عملا متكررا ولكن بمعاونة آلة أو أكثر :

الى جانب الوظائف اليدوية ، توجد فى أى منشأة مجموعة من الوظائف التى تؤدى الاعمال المطلوبة منها بمعاونة الآلات أثناء تشغيلها لمستزمات الانتاج . فى هذه الحالة يرتبط العدد المطلوب من الوظائف ليس فقط بحجم الانتاج ، ولكن أيضا بعدد الآلات التى يستطيع العامل الاشراف عليها او عدد العمال اللازمين للالة الواحدة ، هذا الى جانب عدد ساعات العمل التى يستطيع العامل اعطاؤها فى المتوسط على مدار السنة . ويجب ان يكون واضحا ان عدد الآلات التى يستطيع العامل الاشراف عليها تتوقف على الطبيعة الفنية للعمل المطلوب ونوع الآلة المستخدمة ، ولذلك يختلف من قسم الى آخر ومن شركة الى أخرى . ومتى تحدد العدد يعدل على أساس عدد ساعات تشغيل الممكن للعامل فيها على مدار السنة .

مثال ١ :

إذا فرضنا فى المثال السابق والخاص بشركة « بسكو مصر » اننا بصدد تحديد العدد المطلوب من وظيفة « عامل أفران » وهو العامل الذى يقوم بالاشراف على الفرن المخصص للتجهيز النهائى للبسكويت . وأننا حصلنا على البيانات التالية :

- ١ — كمية الانتاج السنوية ٦٠٠٠٠ كيلو •
- ٢ — سعة الفرن ١٠ كيلوات •
- ٣ — المدة الزمنية لتشغيل كل ١٠ كيلو ساعة •
- ٤ — عدد أيام العمل للمصنع فى السنة ٣٦٥ يوم •
- ٥ — عدد أيام العمل للعامل فى المتوسط بعد خصم الاجازات ٢٠٠ يوم •

ثانيهما، أنه من المتعذر قياس ناتج العمل الذى تؤديه قياسا كميا . فالمهندس المسئول عن التصميمات للمنتجات الجديدة يشغل وظيفة « مهندس تصميمات أو من الاقسام الانتاجية ثم يترجمها فى شكل تصميم أولى • ومن المفروض أيضا أن يترجم هذا التصميم الاولى الى رسوم تفصيلية نوضح اجراء التصميم ومواصفاتها : ثم يعد نموذج مجسم لهذا للتصميم: كذلك يبين كشف التوصيف أنه مسئول عن ادخال التعديلات على التصميمات القائمة •

فبالرغم من تكرار عمليات التصميم (دراسة الفكرة — اعداد التصميم المبدئى — ترجمة التصميم الى رسومات ثم الى نموذج) ، إلا أن هذا التكرار يختلف فى طبيعته من سلعة الى أخرى ومن مرة الى أخرى بالنسبة لنفس السلعة ، وبالتالي يختلف الجهد المطلوب له ، وعلى ذلك يتعذر أن تحدد عدد التصميمات التى يستطيع مهندس التصميم القيام بها على مدار السنة • ففى بعض الحالات قد يستطيع انجاز عشرة تصميمات، وفى حالات أخرى يستطيع انجاز عشرون تصميمًا •

ومن ناحية أخرى قد يمر عام بأكمله دون اجراء أى تعديل فى التصميمات الجارى تنفيذها فى الشركة ، أما بسبب قبولها من جانب المستهلك وعدم استعداده لتقبل تصميم آخر ، أو بسبب عدم وجود أى منافسة فى السوق •

وما يقال عن وظيفة مهندس التصميمات ، يمكن أن يقال عن المهندس الميكانيكى وعن الكيماوى وعن المحاسب والمختبر فى العمل وكاتب المشتريات وكاتب المخزن الخ • إذ تكاد تكون هذه الوظائف متشابهة من حيث عدم امكان قياس الناتج ووضع معدلات لاداء شاغل الوظيفة • حيث أنه لانستطيع القول بأن العمل الموجود فى شركة «بسكو مصر» مثلا يجرى ٣٠٠ تجربة فى السنة ، وأن الكيماوى الواحد يستطيع انجاز ١٥٠ تجربة فى السنة ، وبالتالي نحتاج الى عدد ٢ وظيفة كيماوى • فعدد التجارب يختلف من سنة الى أخرى ، كما أن عدد التجارب التى يستطيع الكيماوى القيام

بها يتوقف على طبيعة التجربة ، مما يتعذر معه وضع معدل للتجارب التي يستطيع القيام بها •

كيف اذا نحدد العدد المطلوب من هذه الوظائف ؟

ليس هناك بديل للتجربة والخطأ ، على أن نحاول تقليل مجال الخطأ الى أن نصل به الى أقل حد ممكن • ووسيلتنا الى ذلك أن نبدأ في هذا النوع من الوظائف بأقل عدد ممكن وهو وظيفة واحدة ، على أن نوكل العمل المطلوب الى شخص واحد ثم نراقب الاداء • فاذا تبين ، بالنسبة للأنواع من الوظائف التي أنشئنا وحدة منها فقط ، أن العمل متأخر وأنا مضطر لانجازه الى تشغيل الموظف الموجود لدينا ساعات اضافية ، واذا تبين أن العمل الاضافي أصبح منتظما على مدار السنة،تأكدنا بذلك أن حاجة العمل تتطلب انشاء وظيفة جديدة •

وأحيانا نبدأ العام الاول دون أى وظائف على الاطلاق بالنسبة لبعض الأنشطة،وذلك في الحالات التي نكون فيها غير متأكدين من استمرار العمل • ونستعين في أداء هذا العمل اما بتشغيل أحد العاملين لساعات اضافية أو ندب أحد العاملين في شركات أخرى أو استعارته لمدة • فاذا تبين لنا من خلال التجربة أن العمل الجارى تنفيذه ليس له صفة الاستمرار ، ألغى انتداب أو اعارة هذا الشخص • وبالتالي نكون قد تفادينا انشاء وظائف لسنا في حاجة اليها • اما اذا حدث العكس وتبين أن العمل ذو صفة مستمرة فيمكن بعد هذا التأكد من اضافة وظيفة جديدة للقيام به •

يريد المكاتب أن يؤكد أن التجربة هي البديل الوحيد للتنبؤ بالنسبة لاعداد المطلوب تحديد الحاجة منها في وظائف الاختصاصيين والفنيين وبعض الوظائف الكتابية ، وقد أيقن من خلال تجربته أنها بديل دقيق لان أى محاولة للتنبؤ يصحبها درجة عالية من الخطأ • كل ما هو مطلوب بالنسبة لهذه الوظائف هو البدء بأعداد محدودة ، والانتظار الى أن تثبت ظروف العمل أن هذا العدد أقل من القدر اللازم لانتمام العمل •

أخيراً يود الكاتب أن يلفت النظر الى خطأ شائع يحدث في كثير من المشروعات ، وهو مبادرتها في بداية نشاطها أو عند بدأ نشاط جديد بإنشاء أعداد من وظائف الفنيين والاختصاصيين والكتابيين ، ثم تفاجأ بعد فترة أن هذه الأعداد تفوق حاجة العمل الفعلية ، وتظل هذه الزيادة عبأ على المشروع لفترات طويلة ، أما بسبب عدم اكتشاف وجودها أو بسبب تعذر التخلص منها •

المجموعة الرابعة — مجموعة وظائف الاشراف :

يقصد بالاشراف ، التأكد من أن العمل المطلوب قد تم وفقاً للمواصفات المطلوبة • فعملية الانتاج على أرضية المصنع تحتاج الى اشراف حتى نتأكد من التزام العمال بالمواصفات المطلوبة ومن تعاونهم على انجاز الاعمال التي تحتاج الى مجهود جماعي • وعملية البيع أيضاً تحتاج الى اشراف للتأكد من أن المجهود المطلوب للتعرف على رغبات الزبائن وتلقى احتياجاتهم ثم اجابتها قد تمت في المواعيد المحددة لها • وعملية التسجيل الحسابي ثم توفير الاموال المطلوبة للمشروع تحتاج الى اشراف للتأكد من اتمامها في المواعيد المحددة • وهكذا الحال بالنسبة للأعمال الأخرى التي تنشأ مع وجود المشروع •

وقد ظهرت الحاجة الى وظائف الاشراف مع التطور في حجم المشروع • ففي بداية تكوين المشروعات الاقتصادية ، كان المالك يتولى عملية توجيه القائمين بالعمل عنده وملاحظتهم أثناء التنفيذ وتوجيههم ، وتقييم ناتج عملهم • وعندما زاد حجم المشروع وازداد عدد المنفذين ، وجد المالك الفرد أن من المتعذر أن يتابع نشاط عدد كبير من المنفذين • فمن المعقول مثلاً أن يشرف على العمل الذي يؤديه خمس أشخاص في مشروعه ، الا أن هذا يصبح أمراً متعذراً عندما يزيد هذا العدد الى مائة شخص مثلاً • ولذلك كان الحل الطبيعي أن يعين معاونين له ، كل منهم يشرف على عدد من المنفذين • وأصبح كل من هؤلاء يقوم نيابة عنه

بالإشراف ويشغل وظيفة مشرف أو رئيس ، وسميت مجموعة الوظائف التي يشغلها هؤلاء المشرفون « بوظائف الإشراف » .

وقد تطورت مهام وظيفة المشرف أو الرئيس فأصبحت مسئولة عن ثلاث أنواع من الأعمال : أولا ، التوجيه أى توزيع العمل على المرؤوسين ودراسة مشاكلهم وإرشادهم الى الأساليب المستخدمة فى أداء عملهم ، ثانيهما ، المتابعة والمراجعة ، أى ملاحظة المرؤوسين أثناء العمل للتأكد من التزامهم بالقواعد والنظم الموضوعية ثم فحص انتاجهم أو جزء منه للتأكد من مطابقته للمواصفات ، أو عدم وجود أخطاء ، وأخيرا ، التنسيق أى ربط عمل مرؤوسيه ببعضه البعض ووجود تكامل منتظم بين عمل مرؤوسيه وعمل المجموعة التى تسبقهم فى الانتاج أو العمل ثم ضمان تسليم ناتج عملهم الى المجموعة التى ستواصل بعدهم .

واضح من هذا التحديد لمهام المشرف أنه يقوم بأداء مجموعة من الأعمال الهامة اللازمة للمشروع ، كما أن وجوده أصبح ضرورى للتخفيف من عبء الإشراف من جانب صاحب المشروع أو المسئول الاول عن الادارة فيه (وهو رئيس مجلس الادارة فى الشركات المساهمة) . واضح أيضا أن هذا التخفيف للعبء يعنى توزيعه على مجموعة من المشرفين يتوقف عددهم على مقدار هذا العبء . وعلى ذلك فتحدد الإشراف يحدد بالتبعية العدد المطلوب من وظائف الإشراف . كيف يتحدد اذا هذا العبء ؟ وبالتالي كيف يتحدد عدد وظائف الرؤساء ؟

ظل هذا التحديد يتم بشكل اجتهدى حتى حاولت بعض الدراسات وضع قواعد موضوعية له ؛ انطلاقا من أن عبء الإشراف والذى يتمثل فى توجيه المرؤوس ومتابعته والتنسيق بين عمله وعمل الآخرين يختلف باختلاف عدد المرؤوسين . فالمجهود اللازم لتوجيه شخص واحد يختلف عن المجهود المطلوب لتوجيه شخصين وهكذا .

ويتمثل هذا المجهود فى الإشراف على مجموعات متنوعة من العلاقات التى تربطه بمرؤوسيه وترتبط هؤلاء ببعضهم البعض .

فهو يرتبط بكل من مرؤوسيه بعلاقة مباشرة ، اذ يعطيه التعليمات ويوزع عليه العمل ويتابع عمله ويقيمه ، ويسمى هذا النوع بالعلاقات الفردية . ولا بد أيضا للمشرف أن يحافظ على وجود علاقات طيبة بين كل من مرؤوسيه وكل من زملاءه ، ولذلك يشرف على العلاقات التي تنشأ بين كل مرؤوس وكل من زملاءه ، وتسمى هذه العلاقات بالعلاقات الثنائية . كذلك يعتبر مسئول عن تكامل أعمال المرؤوسين ، ولذلك يشرف على التنسيق بينهم ويجتمع معهم لابلاغهم بتوجيهاته العامة ونتائج تقييمه لعملهم ، ويسمى هذا النوع من العلاقات بالعلاقات الجماعية .

وكما زاد عدد العلاقات التي يشرف عليها المشرف كلما زاد العبء عليه ، ولذلك يجب اذا أردنا اتمام عملية الاشراف على الوجه الاكمل أن لا يزيد عدد العلاقات عن حد أقصى معين . وعلى ذلك فان تحديد العدد الذي يستطيع المشرف أن يشرف عليه ، وبالتالي تحديد عدد الوظائف الاشرافية اللازمة للاشراف على عدد من وظائف المرؤوسين ، تبدأ بتحديد عدد العلاقات التي تنشأ بوجود عدد معين من المرؤوسين ، ثم تحديد الحد الأقصى الواجب الالتزام به .

أى أننا نحتاج في تحديد عدد وظائف الاشراف الى :

١ - تحديد عدد العلاقات التي تنشأ بوجود العدد الحالي من وظائف المرؤوسين .

٢ - تحديد الحد الأقصى لعدد العلاقات التي يستطيع المشرف ادارتها للقيام بعملية الاشراف على الوجه الاكمل .

١ - تحديد عدد العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه :

يتحدد عدد العلاقات الفردية بعدد المرؤوسين ، فاذا كان عدد وظائف المرؤوسين ٤ فان عدد العلاقات الفردية التي يشرف عليها الرئيس لا يزيد عن أربعة . فاذا فرضنا مثلا أن المخازن في إحدى المنشآت بها أربعة من وظيفة « كاتب مخازن » أ ، ب ، هـ ، د فان معنى

هذا أن أمين المخازن لابد وأن يوجه ويشرف على عمل أ ثم يوجه ويشرف على عمل ب ثم يوجه ويشرف على ح ثم د وبذلك يكون عدد العلاقات الفردية أربعة •

١. عدد العلاقات الفردية = عدد وظائف الرؤوسين (١)

ويتحدد عدد العلاقات الثنائية على الوجه التالي :

• عدد العلاقات الثنائية = (عدد الرؤوسين - ١) ÷ ٢ (٢)

ففى المخازن حيث ان عدد الرؤوسين ٤

٢. عدد العلاقات الثنائية = (٤ - ١) ÷ ٢ = ٦

ويتحدد عدد العلاقات الجماعية على الوجه التالي :

عدد العلاقات الجماعية = (٢) عدد الرؤوسين - عدد الرؤوسين

+ ١ (٣)

ففى المثال السابق يكون :

عدد العلاقات الجماعية = (١٦) - (١ + ٤) = ١١ = ٥ - ١٦

و على ذلك يكون مجموع عدد العلاقات التى يشرف عليها المشرف

وهو أمين المخازن والتي تنشأ نتيجة وجود عدد أربعة من وظيفة كاتب

مخازن هو مجموع العلاقات الفردية والثنائية والجماعية •

٣. مجموع العلاقات التى يشرف عليها أمين المخازن ٤ + ٦ + ١١ = ٢١

ولتوضيح الاساس الذى اعتمدنا عليه فى وضع المعادلات الثلاث

السابقة (١) ، (٢) ، (٣) نأخذ المثال السابق حيث يوجد بالمخازن عدد

أربعة من وظيفة كاتب مخازن (أ ، ب ، ج ، د) •

اولا : من المفروض ان الرئيس (أمين المخازن) سيشراف على كل من

الرؤوسين :

أ	مع	أمين المخزن
ب	مع	
ح	مع	
د	مع	

٥ علاقات

ثانياً — من المفروض أنه سيشرف على العلاقات التي تنشأ بين كل من

المرؤسين وزملائه وهي :

أمين المخزن سيشرف على العلاقات

أ	مع	ب
أ	مع	ج
أ	مع	د
ب	مع	ج
ب	مع	د

٦ علاقات

وسيشرف أيضاً على العلاقات التي تنشأ بين أكثر من شخصين داخل

المجموعة وبذلك وسيشرف على علاقات :

أ	مع	ب	ح
		ح	د
ب	مع	أ	ج
		أ	د
ج	مع	أ	ب
		أ	د
د	مع	أ	ب
		أ	ج

ثم على العلاقات بين

أ ب ح

ب د ء

أ ب د ء

١١ علاقة

وبدلاً من محاولة استنتاج عدد العلاقات عن طريق استخدام المعادلات أو بالأسلوب السابق عرضه فقد أمكن تركيب الجدول التالي لعدد العلاقات التي تنشأ مع كل عدد من المرؤوسين .

عدد المرؤوسين										العلاقات
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	عدد العلاقات الفردية
						٦	٣	١	٠	عدد العلاقات الثنائية
										عدد العلاقات الجماعية
										المجموع ...

٢ - تحديد الحد الأقصى لعدد العلاقات التي يستطيع المشرف أن يتحملها :

لم يتفق الباحثون أو الممارسون حتى الآن على الحد الأقصى من العلاقات التي يستطيع المشرف أن يباشرها بكفاءة . فبعض البحوث تؤكد أن الحد الأقصى يجب ألا يزيد عن ٤١ علاقة ، وعلى ذلك يجب ألا يزيد عدد وظائف المرؤوسين التي تشرف عليها الوظيفة الإشرافية عن

ه وظائف (أنظر الجدول السابق) • وعلى ذلك صالة ففى انتاج الغزل فى 'حدى شركات الغزل والنسيج تضم عدد ١٠٠ من وظيفة «غزال» : فان عدد المشرفين اللازمين لضمان اتمام الاشراف على الوجه الاكمل ، يجب ألا يقل او يزيد عن ٢٠ (١٠٠ ٥) •

وتؤكد بعض البحوث الاخرى أن عدد العلاقات التى يستطيع المشرف ان يياشرها تزيد عن ذلك بكثير ، خاصة وان الاشراف المحدود وترك الحرية للمرووسين أثناء التنفيذ يساعد على اطلاق ملكاتهم • وقد أثبتت هذه البحوث أن نتائج العمل لم تتأثر فى الشركات التى وصل فيها عدد العلاقات التى يشرف عليها الرئيس عن عدد يفوق الالف أى عندما وصل عدد المرووسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد الى ١٠ •

وتعارض مجموعة أخرى من البحوث هذا الاستنتاج ، وتؤكد ان الاشراف الدقيق يعطى نتائج أفضل ، ويضمن حسن توجيه المرووسين ، وان نتائج تجاربهم تشير الى ان الوظيفة الاشرافية لا تستطيع ان تشرف على عدد من وظائف المرووسين يزيد عن ثلاث •

وتشير تجربة الكاتب الى ان الالتزام بقاعدة ثابتة وتطبيقها فى جميع المجالات يترتب عليه أخطاء قد يصعب معالجتها • فقد جرب بنفسه فى بعض الشركات ان يكون نطاق الاشراف عريض بحيث يصل عدد وظائف المرووسين الذين تشرف عليهم وظيفة واحدة الى عشرين ، فوصل على نتائج طيبة • وجرب فى حالات أخرى نفس ما توصل اليه فوصل الى نتائج سيئة للغاية • لذلك تأكد للكاتب أن محاولة الالتزام بقاعدة وتطبيقها على جميع الشركات ، وحتى داخل الشركة الواحدة بالنسبة لجميع الانشطة وبالنسبة لجميع المستويات ، أمر قد يؤدي الى نتائج طيبة وقد يعطى نتائج معاكسة للتوقعات الموضوعة •

فاذا طبقنا القاعدة التى تتصح بالالتزام بنسبة ١ الى ٥ بين الرؤساء والمرووسين • وكانت البيانات المتاحة عن الوظائف الموجودة فى قاعدة الهرم التنظيمى فى احدى الشركات على الوجه الاتى :

النشاط

عدد الوظائف في قاعدة الهرم

٦٠٠

١ - الانتاج

١٥٠

٢ - البيع

٢٥٠

٣ - الشؤون المالية

١٢٥

٤ - الشؤون الادارية

إذا طبقنا هذه القاعدة ، فمعنى هذا ان عدد وظائف الاشراف المباشر ستكون على الوجه التالى بالنسبة للأنشطة السابقة على التوالى : ١٢٠ ، ٣٠ ، ٥٠ ، ٢٥٠ .

وبطبيعة الحال ، بتطبيق نفس القاعدة ، لا يستطيع رئيس مجلس الادارة أن يشرف على هذا العدد من المشرفين ، ولذلك لابد من خلق مستوى آخر من الرؤساء ليكونوا حلقة اتصال بينه وبين المشرفين المباشرين . فإذا طبقت نفس القاعدة فلابد من خلق مستوى اشرافى آخر فيه الاعداد الاتية من الوظائف في الأنشطة المختلفة على التوالى :

٢٤ ، ٦ ، ١٠ ، ٥٠

ولا يعقل ان يشرف رئيس مجلس الادارة على ٥٠ وظيفة ، ولذلك لابد من خلق مستوى آخر أو أكثر في الأنشطة الاخرى . فإذا طبقنا نفس القاعدة ، فلابد من انشاء مستوى ثالث به الاعداد التالية على التوالى : ٥ تقريبا ، ١ تقريبا ، ٢ ، ١٠ . ولا يعقل ان يشرف رئيس مجلس الادارة وفقا للقاعدة على عدد من الرؤوسين يصلون الى ٩ ، ولذلك ينشأ مستوى آخر بالنسبة لبعض الأنشطة . فبالنسبة للنشاط الاول ، تنشأ وظيفة للاشراف على الخمس وظائف ثم بالنسبة للنشاط الثالث تنشأ وظيفة للاشراف على الوظيفتين متجاوزين القاعدة .

إذا راجعنا الهرم الوظيفى نكل من هذه الأنشطة سنجد على الوجه الاتى من أسفل لاعلى :

الانشطة	الإنتاج	البيع	الشئون المالية	الشئون الإدارية
المستويات				
القاعدة	٦٠٠	١٥٠	٢٥	١٢٥
المستوى الأول	١٢٥	٣	٥٠	٢٥
المستوى الثانى	٢٥	٦	١	٥
المستوى الثالث	٥	١	٢	١
المستوى الرابع	١	—	١	—
المجموع	١٥٦	٣٧	٦٣	٣١

قد تكون هذه النتائج مقبولة ومنطقية ، وقد تحتاج الى تعديل وفقاً لظروف العمل • ونقصد بظروف العمل هنا :

- ١ — مستوى مهارة العاملين (المرؤسين) •
 - ٢ — درجة الانضباط الموجودة فى الشركة ، واستعداد العمال للالتزام بالنظم والقواعد الموضوعه •
 - ٣ — نظام الاجور •
 - ٤ — القدرات الخاصة للرؤساء فى فرض النظام وتوجيه المرؤسين ودفعهم الى العمل من خلال العلاقات الطيبة معهم •
 - ٥ — توزيع العمالة على الانشطة الفرعية داخل كل من الانشطة الرئيسية (الإنتاج — البيع الشئون المالية — الشئون الادارية) •
 - ٦ — التوزيع المكانى للعمالة •
- فاذا فرضنا فى المثال السابق ان العمالة الموجودة فى النشاط الانتاجى

وهي ٦٠٠ مفردة موزعة على الأنشطة الفرعية على الوجه التالي :

٥٠٠	عامل على الآلات	موزعون على ٥ صالات للإنتاج
٥٠	عامل نقل	موزعون على ٥ صالات للإنتاج
١٠	مهندسين تصميمات موجودون في مكان واحد	
١٠	عمال صيانة	موجودون في ورشة صيانة
٥	كاتب انتاج	موزعون على الصالات
٥	كيميائيون	موجودون في المعمل الملحق بالمصنع
١٠	مهندسو تصميمات موجودون في مكان واحد	
٥	كاتب مخازن	موجودون بالمخزن
٥	عمال نظافة	موزعون على صالات الانتاج

فكيف يتحدد عدد الوظائف الاشرافية ؟ ^١

واضح من البيانات السابقة ان نشاط الانتاج به مجموعة من
الانشطة الفرعية وهي :

- (أ) تشغيل الآلات •
- (ب) النقل •
- (ج) التصميمات •
- (د) الصيانة •
- (هـ) تسجيل الانتاج •
- (و) المخازن •
- (ر) فحص المواد والنتائج في المعمل •
- (ز) النظافة •

قد نجد أن عمال الانتاج يعملون وفقا لنظام حوافز يربط الاجر
بالانتاج ، ولذلك يفرضون على أنفسهم مستوى عال من الانضباط ، فضلا
عن أن معظمهم لهم مدة خدمة طويلة لا يحتاجون الى توجيه • ولذلك قد
نصل الى قرار بأن يشرف على كل صالة أحد المشرفين ، وبالتالي تكون
النسبة بين عدد الرؤوسين والرؤساء ١ : ١٠٠ •

فاذا أنتقلنا الى نشاط النقل ، فقد نجد ان عمليات نقل الانتاج تحتاج
انى مجهود ، فضلا عن أن عمال النقل يعملون باليومية • والى جانب ذلك
من المهم الا يحدث تلفيات اثناء نقل الانتاج من مرحلة لآخرى • ولذلك قد
نقرر أن يكون بكل صالة مشرف على عمال النقل • وبما ان عدد عمال النقل
• عامل موزعة على الصالات الخمس ، يكون عدد وظائف المشرفين المطلوب
انشاءها • وظائف • وتكون النسبة هنا ١ : ١٠ •

بالنسبة لمهندسى التصميمات قد نجد أغلبهم حديث التخرج ،
ويحتاجون الى توجيه خاص فى أعمال التصميم ، فضلا عن ان مدير الانتاج
ليست لديه خبرة فى أعمال التصميم ، ولذلك قد نقرر أن تنشأ وظيفة
للاشراف على وظائف التصميم • وبذلك تكون النسبة هنا ١ : ١٠ • وبالمثل
لورشة الصيانة ، يتطلب الامر وضع جدول لتشغيل العمال فى أعمال
الصيانة الوقائية الدورية ، ولذلك تنشأ وظيفة للاشراف على عمال
الصيانة • وتكون النسبة بين وظائف الرؤساء المرؤوسين بالنسبة لهذا
النشاط ١ : ١٠ •

أما بالنسبة لتسجيل الانتاج بواسطة كتبة الانتاج ، فقد يرى مدير
الانتاج ان تتجمع ارقام الانتاج فى الصالات الخمس ، وتعرض عليه فى
جدول اجمالى • وقد يطلب مقارنات لارقام كل يوم — بالارقام السابقة،
ومراقبة عمليات التسجيل التى تتم بواسطة كتبة الانتاج • ولذلك قد يتقرر
انشاء وظيفة للاشراف على كتبة الانتاج الخمس ، وتصبح النسبة هنا
١ : ٥ • وبالمثل بالنسبة للمعمل ، فقد تتواجد نفس الظروف ولذلك ستكون
النسبة ١ : ٥ أيضا •

أما بالنسبة للمخازن ، فقد نجد ان عمليات ترتيب البضائع وتسجيل
الوارد والمنصرف عمليات متكاملة وتتم فى مخزن واحد فى مكان واحد •
كما ان المسئولية عن العمل وعن الجرد يجب أن تكون مركزة فى شخص

واحد . ولذلك ننشئ المخازن وظيفه اشرافية واحدة ، وتكون النسبة
التى وصلنا اليها هنا ١ : ١٥ .

أخيرا بمراجعة الموقف بالنسبة لعمال النظافة ، قد ترى الشركة ان
أعمال النظافة يمكن أن تتم بالشكل المطلوب ، لو كون هؤلاء فرقة نظافة
متنقلة بين صالات الانتاج . وعلى ذلك ستحتاج هذه الفرقة الى قائد أو
رئيس يكون مسئولا عن صرف مواد انظافة . وبالتالي نضطر هنا الى
العمل ويكون مسئولا عن صرف مواد النظافة . وبالتالي نضطر هنا الى
خلق وظيفة اشراف وتكون النسبة ١ : ٥ . وقد يظهر رأى آخر بأن يلحق
كل من العمال الخمس باحدى الصالات ، ويكون رئيس الصالة مسئولا
عن نظافة صالته وبالتالي لن تكون هناك حاجة الى انشاء أى وظائف
اشرافية أخرى .

ومن كل ما سبق يتبين أن الوظائف الاشرافية التى أنشئت للنشاط
الانتاجى هى :

٥	الاشراف على تشغيل الآلات
٥	الاشراف على أعمال النقل
١٠	الاشراف على التصميمات
١	الاشراف على أعمال الصيانة
١	الاشراف على الاعمال الكتابية
١	الاشراف على المعمل
١	الاشراف على المخازن
١	الاشراف على أعمال النظافة

٢٥

وهذا الرقم يختلف عن الرقم الذى توصلنا اليه بتطبيق القاعدة التى
تنصح بأن تكون نسبة الرؤساء الى المرؤوسين ١ الى ٥ ، اذ بينما يؤدى
تطبيق هذه القاعدة الى انشاء ١٥٦ وظيفة اشرافية ، تؤدى دراسة ظروف
العمل الى انشاء ٢٥ وظيفة .

الخلاصة ينصح الكاتب في تحديد عدد وظائف الاشراف باتبـاع الخطوات الآتية :

اولا — تحديد عدد الوظائف الموجودة في قاعدة الهرم أى وظائف العمال والاختصاصيين والفنيين ، والوظائف الكتابية وذلك بالنسبة لكل نشاط رئيسى •

ثانيا — توزيع هذه الوظائف على الانشطة الفرعية داخل كل من هذه الانشطة الرئيسية •

ثالثا — دراسة ظروف العمل بالنسبة لكل نشاط ، ويقصد بهذه الظروف :

(ا) نظام الاجور •

(ب) نوعية العمال الموجودة من حيث مستوى المهارة ومدة الخدمة •

(ح) نوعية الافراد المنتظر ان يتولوا الوظائف الاشرافية •

(د) طبيعة العمل المطلوب داخل كل نشاط ودرجة الحاجة الى رقابة

جادة على تنفيذه •

(هـ) المكان أو مجموعة الاماكن المخصصة لكل نشاط •

(و) النظام الموضوع لاتمام العمل المطلوب من كل نشاط •

رابعا — تحديد الاثار المالية المترتبة على انشاء هذا العدد من

الوظائف • أى مقدار الاجور التى ستدفع لهذه الوظائف ، وهل تستطيع

المنشأة دفعها • اذ من الجائز ان تنتهى الى ان ظروف العمل تتطلب عدد

من وظائف الاشراف ، بينما المبالغ المخصص فى ميزانية الاجور

لا يسمح بانشاء هذا العدد ، ولذلك لا بد من اعادة النظر فى النتائج التى

توصلنا اليها •

الفصل الرابع

تحليل هيكل العمالة

الى جانب تركيب الجداول التقديرية للعمالة ، يهتم الجهاز المشرف على شئون الافراد أن يتابع بالتحليل والدراسة ما يتوافر من بيانات عن العمالة ، وان يستفيد من هذا التحليل في توجيه قرارات الادارة تجاه العاملين .

ومن الممكن أن يعطى التحليل مجموعة من الحقائق المفيدة للادارة اذا تضمن تصوير للاتي :

١ — مقارنة الارقام الفعلية للعمالة بالارقام المقررة والواردة في خطة العمالة .

٢ — توزيع العمالة في المشروع بين الانشطة الرئيسية : عمال انتاج عمال خدمات .

٣ — توزيع العمالة على الاقسام الانتاجية المتماثلة والمصانع المختلفة التابعة للشركة .

٤ — توزيع العمالة بين المهن المختلفة ثم توزيع هذه المهن على الادارات المختلفة .

٥ — توزيع العمالة حسب فئات العمر .

٦ — توزيع العمالة على الدرجات المالية بالشركة .

٧ — توزيع العمالة حسب الجنس بين الادارات والمهن المختلفة .

وسنخصص هذا الفصل لتوضيح الاسلوب الذى يتبع فى تركيب الجداول التى تستخدم فى هذا النوع من التحليل .

١ — مقارنة الارقام الفعلية بالارقام المقدرة بالنسبة لكل نوع من الوظائف :

يتم تركيب جدول يوضح العمالة المقدرة لخطة العمالة والعمالة الفعلية موزعة حسب الانشطة ثم حسب الاقسام داخل كل نشاط ، ثم حسب المهن داخل كل قسم . فاذا تصورنا ان الانشطة الرئيسية فى احدى المشروعات التجارية هى :

- ١ — المشتريات .
- ٢ — المخازن .
- ٣ — البيع .
- ٤ — الشئون الادارية .
- ٥ — الشئون المالية .

واذا فرضنا ان بكل من هذه الادارات قسمين :
فيمكن تبويب البيانات المتاحة عن العمالة الفعلية والعمالة المقدرة عن فترة معينة فى جدول كالاتى :

العملية الفعلية والمقدرة مؤجلة في الأنشطة والنقص

الدرجات	قسم (١)			قسم (١١)			الأنشطة
	+	تقدير	نقص	+	تقدير	نقص	
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المشتريات
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المخازن
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	البيع
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	الشؤون الإدارية
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المالية
١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	مجموع الزيادة أو النقص

ويمكن أيضا تحديد النقص او الزيادة في الارقام الفعلية عن الارقام المقدرة من كل نوع من الوظائف الموجودة في كل قسم تابع لكل من الأنشطة
توسيع البيانات الواردة في الجدول السابق •

المادة الفعلية موزعة حسب الأنشطة والأقسام والوظائف

الأقسام الأنشطة	قسم (أ)			قسم (ب)			الإجمالي		
	نظم	تدريب	±	نظم	تدريب	±	نظم	تدريب	±
المستلزمات									
رئيس قسم	١	١	-	١	١	-	٢	٢	-
أخصائى مشروعات	٤	(٢٠)	٢٠	١٠	٢٠	٢٠	٥٠	٥٠	-
كاتب	١٢	١٢	-	٦٠	٦٠	-	١٨٠	١٨٠	-
سامر	٩	٩	-	٩	٩	-	١٨	١٨	-
المخازن									
السج									
المستشار الاداري									
الشؤون المالية									
إجمالي									

وتفيد الجداول السابقة في التعرف على :

(أ) الفائض او العجز الاجمالى فى الارقام الفعلية عن الارقام المقدرة . فاذا كان هناك فائض فى بعض التخصصات فيمكن البحث عن وسيلة لاستخدامه ، واذا كان هناك عجز فمن الضروري التحضير لتدبيره .

(ب) الفائض أو العجز في بعض الاقسام او التخصصات ، وبالتالي يمكن البدء في دراسة امكانية اعادة توزيع هذه التخصصات بين الاقسام المختلفة ، الا اذا كان هناك فروق بين ظروف العمل في الاقسام المختلفة .

٢ - توزيع العمالة الحالية في المشروع بين الانشطة المختلفة - نشاط رئيسي ثم الخدمات :

يقصد بالنشاط الرئيسي نشاط الانتاج بالنسبة للمصانع او نشاط البيع بالنسبة للمشروعات التجارية . وفيما عدا ذلك من أنشطة تعتبر خدمات تؤدي بقصد اتمام النشاط الرئيسي على الوجه المطلوب . فعمليات الشراء في المصنع تهدف الى توفير مستلزمات الانتاج اللازمة للاقسام الانتاجية ، وعمليات المخازن تهدف الى الاحتفاظ بهذه المستلزمات اتي حين طلبها بواسطة الاقسام الانتاجية (بالنسبة لمخازن المستلزمات) أو تلقى البضاعة الجاهزة من هذه الاقسام الى حين طلبها بواسطة اجهزة البيع . وعمليات الصيانة تهدف الى ضمان عدم تعطل الآلات والمعدات ووسائل النقل المستخدمة بواسطة الاقسام الانتاجية . والنشاط الخاص بالشئون الادارية يقوم بكافة الاعمال المكتبية اللازمة لانتظام عمليات الانتاج سواء ما يتعلق بتلقى المراسلات او تنظيم العلاقات مع العمال أو اعمال العلاقات العامة . والنشاط الخاص بالشئون المالية يسعى الى تدبير اموال اللازمة لضمان انتظام عمليات توفير المواد ، صرف أجور العمال وشراء المعدات . الخ وتسجيل نتائج هذا الاتفاق . ونشاط البيع يقوم بالتخلص من المنتجات التي تخرج من الاقسام الانتاجية وتحصيل قيمتها لتوفير المال اللازم لاعادة الدورة الانتاجية .

وعلى ذلك يمكن القول بأن العمال الذين يعملون على الآلات سواء في تشغيلها او مناولة المواد يعتبرون عمالا مشغولين بالانتاج المباشر او النشاط الرئيسي ، وما عدا ذلك من عمالة فتؤدي خدمات لازمة لهؤلاء العمال .

ومن المفيد ان تعرف نسبة العاملين في مجال الخدمات الى العاملين في مجال الانتاج ؛ اذ من المفروض أن هذه النسبة أقل من الواحد صحيح؛ كان من المفروض أن تزيد هذه النسبة مع الاخذ بالاساليب التكنولوجية الحديثة . فمع زيادة درجة الميكنة ، يقل عدد العمال العاملين على الآلات، ويزيد عدد العاملين في مجالات الخدمات المرتبطة بالانتاج . مثل الصيانة والتصميمات والبحوث .

ولذلك يكون التحليل دائما أكثر فائدة اذا تم لعدة فترات زمنية ، فاذا ظهر ان طريقة الانتاج لم تتغير وبقيت وسائله على ما هي عليه ، وبالرغم من ذلك ارتفعت نسبة العاملين في الخدمات الى عمال الانتاج ، فلابد من مراجعة الموقف للتأكد من عدم وجود اتجاه تضخمى في العاملين في وحدات الخدمات المختلفة بالمشروع .

وبصورة عامه ، فان جدول العمالة مبينا توزيع العمالة وفقا للوظائف المختلفة بأقسام الشركة ، مع تجميع في نهاية الجدول لعمال الانتاج ثم عمال الخدمات والنسبة بينهما وذلك على الوجه المبين في الصفحة التالية .

جدول توزيع العمالة حسب نوعها على أقسام
شركة طنطا للنزل والنسيج ١٩٧٠

الأقسام	قسم ١	قسم ٢	قسم ٣	إجمالي
النشاط واسم الوظيفة				
الفزل :				
عامل إنتاج	٢٠٠	٣٠٠	٤٠٠	٩٠٠
مناول	١٠٠	٢٠٠	٣٠٠	٦٠٠
كاتب إنتاج	١٠	١٥	٢٠	٤٥
مهندس	٥	١٠	١٥	٣٠
مشرف عمال	٤٠	٦٠	٨٠	١٨٠
ملاحظ صالة	٨	١٠	١٦	٣٤
رئيس قسم	١	٢	٣	٦

عمال الإنتاج = ١٥٠٠ عمال الخدمات = ٢٩٥

الأقسام	قسم ١	قسم ٢	قسم ٣	إجمالي
النشاط واسم الوظيفة				
النسيج :				
عامل إنتاج	٤٠٠	٦٠٠	—	١٠٠٠
مناول	٢٠٠	٤٠٠	—	٦٠٠
كاتب إنتاج	٥	١٠	—	١٥
مشرف	١٢٠	١٥٠	—	٢٧٠
ملاحظ	٢٥	٣٠	—	٥٥
رئيس قسم	١	١	—	٢

عمال الانتاج = ١٦٠٠ عمال الخدمات = ٣٤٢

الاقسام	الأنشطة والوظائف		إجمالي
	الصيانة :	ورشه الصيانة الكهربائية	ورشه الصيانة الميكانيكية
حامل صيانة	١٥	١٠	٢٥
مناول	٣	٢	٥
مهندس	٣	٢	٥
رئيس قسم	١	١	٢

عمال الخدمات = ٣٧

الاقسام	الأنشطة والوظائف		إجمالي
	مخازن الخام	مخازن الجاهز	
حامل مخزن	٢٥	٢٥	٥٠
مناول	١٠	١٠	٢٠
أمين مخزن	١	١	٢
كاتب مخزن	٣	٢	٥
رئيس المخازن	١	—	١

عمال الخدمات = ٧٨

الأقسام	الأنشطة والوظائف		إجمالي
	التعينات السجلات	العلاقات المالية	
إخصائي	١٠	١٠	٢٠
كاتب	١٠	١٠	٢٠
عامل عادي	٢	٢	٤
رئيس قسم	١	—	١

عمال الخدمات = ٤٥

مجموع عمال الخدمات = ٧٩٥

مجموع عمال الإنتاج = ٢٥٠٠

عمال خدمات إلى الإنتاج = ٢٢ /

٣ - تحليل البيانات الموجودة عن العمالة للتعرف على توزيع العمالة على الاقسام المختلفة :

يوجد في بعض الشركات داخل بعض الادارات أقسام متماثلة من حيث النشاط الذى تقوم به وربما ظروف العمل فيها • ومن المهم الوقوف على توزيع العمالة الاجمالية فى الادارة بين أقسامها المختلفة للتعرف على ما اذا كان هناك توازنا فى التوزيع أم أن هناك اختلال يجب تصحيحه •

ولذلك يصاحب باستمرار البيان الخاص بتوزيع العمالة بيان بالحد المؤثرات الرئيسية التى تعبر عن كمية العمل فى كل من هذه الاقسام ، مثل عدد الآلات أو عدد الزبائن الذين يشرف على خدمتهم أو حجم المناطق المطلوب تغطيتها (بالنسبة لعمال البيع) •

كذلك يتأثر حجم العمالة فى الاقسام بعدد الواردات التى يعملها القسم • فقد تتساوى الاقسام فى عدد الآلات وبالرغم من ذلك يختلف حجم العمالة بسبب الاختلاف فى عدد الواردات •

ويتم اعداد الجداول الخاصة بتوزيع العمالة بين الاقسام بقصد
دراسة الثغرات الموجودة في التوزيع على الوجه الآتى

الاقسام الأنشطة والمؤشرات	قسم «١»	قسم «٢»	قسم «٣»	اجمال
الفزل :				
حامل نول	٢٠٠	٣٠٠	٤٠٠	
مناول	١٠٠	٢٠٠	٣٠٠	
كاتب إنتاج	١٠	١٥	٢٠	
مهندس	٥	١٠	١٥	
مشرف عمال	٤٠	٦٠	٨٠	
ملاحظ صالة	٨	١٠	١٦	
رئيس قسم	١	٢	٣	
عدد الآلات	٨٠٠	١٠٠٠	١٦٠٠	
عدد ساعات العمل اليومية	٧	٧	١٤ (مديتين)	
النسبة النمطية لعدد العمال على الآلات	٤ : ١	٤ : ١	٤ : ١	

من الجدول السابق يمكن أن نستنتج بصفة مبدئية أن هناك زيادة في
عدد عمال الانتاج في القسم الثانى . فمن المفروض وفقاً للنسب النمطية
أن العامل يستطيع الاشراف على أربعة أنوال ، وعلى ذلك يكون العدد
المطلوب في القسم الاول ٢٠٠ ، والقسم الثانى ٢٥٠ عاملاً والقسم الثالث
٤٠٠ عن كل نوع من الوظائف لتحديد الفائض أو العجز بالنسبة لكل منها .

٤ - توزيع هيكل العمالة من كل تخصص أو مهنة بين الإدارات المختلفة :

يهدف هذا النوع من التحليل الى التعرف على توزيع المهن المختلفة بين أنشطة الشركة وإداراتها بقصد التعرف على :

- (أ) درجة استفادة الشركة من التخصصات الموجودة لديها ، فمن الجائز أن يوضح ان هناك تخصصات تعمل في أماكن لا تتفق مع تخصصها •
 - (ب) معرفة الاسباب الحقيقية وراء انخفاض مستوى الخدمة أو تخلف الانتاج اذ قد يكون راجع الى تحول مجموعة من الأشخاص عن تخصصات معينة داخل الشركة لتخصصهم الاصلى •
- ويتم عرض توزيع المهن بالشركة على الوجه التالي :

جدول توزيع المهن بين الإدارات

المهنة	الإدارات				
	المصانع	الإدارة التجارية	الشؤون المالية	الشؤون الإدارية	الإجمالي
عامل تولد	٩٨٠	١٠٠	١٠	—	١٠٠٠
عامل نسيج	٤٩٥	—	—	٥	٥٠٠
مهندس نسيج	١٠	—	—	—	١٠
مهندس ميكانيكي	٨	—	—	١	٩
كياوي	٨	—	—	١	٩
ملاحظ عمال	١٩	—	—	١	٢٠
مفتوح بيع	—	٢٨	—	٢	٣٠
مفتش بيع	—	٩	١	—	١٠
عاسب	—	٢	١٣	٣	١٨
عاسب تكاليف	٢	—	٨	—	١٠
أمين مخازن	٦	٤	٤	٣	١٥
كاتب مخازن	١٢	١٢	—	—	٢٤
كاتب مشتريات	—	١٠	—	—	١٠
كاتب حسابات	—	١	١٤	—	١٥
كهربائي	—	—	—	٤	٤
سباك	—	—	—	٤	٤

واضح من هذا الجدول أن هناك جزءاً من العاملين موجود في أماكن لا يمكن وأن تسمح لهم بالعمل في تخصصهم ، وبالتالي لا يمكن وأن تسمح للشركة بالاستفادة منهم . فلا يعقل مثلاً أن يوجد جزء من عمال الانوال في إدارة الشؤون التجارية المالية . أو مفتش مبيعات في إدارة الشؤون المالية أو سباك في إدارة الشؤون الادارية ، اذا كانت أسباب موضوعية تبرر ذلك . فاستمرار تسرب بعض التخصصات الى أماكن لا يمكن وأن تستفيد منها تؤدي حتما الى أحد نتيجتين أو كليهما معا :

• الاولى — زيادة العمالة في الاقسام التي فقدت هذه التخصصات .
• نتعويض التسرب .

الثانية — استمرار التشغيل بالعمالة الناقصة مما يؤثر حتما على انتاجية هذه الاقسام .

ومن المهم بعد انتهاء التحليل أن تبدأ في دراسة الاسباب التي أدت الى وجود تسرب في بعض التخصصات الى أماكن غير مناسبة . فقد تكون هناك مبررات مقبولة مثل عجز الافراد عن الاستمرار في العمل الذي يفرضه تخصصهم الاصلى وذلك لاسباب صحية أو بسبب اصابات عمل . فعمال الانتاج الذين يصابون أثناء العمل أو يمرضون بأمراض معينة ينقلون الى أماكن أخرى ويطلب منهم عادة مزاولة أعمال خفيفة وبعيدة عن تخصصاتهم الاصلية .

• — تحليل العمالة من كل مهنة حسب التركيب العمري :

يتأثر الانتاج في بعض الاقسام بالتركيب العمري ، اذ يتزايد طردياً مع العمر حتى سن الازميين ثم يبدأ في التناقص تدريجياً . ولعلاج ذلك تلجأ بعض المنشآت الى تتبع التركيب العمري للعمال في بعض أقسامها ، وتحاول اجراء تعديلات عليه عن طريق نقل العمال الذين يصلون الى سن معين الى أقسام أخرى وتمييز عمال جدد بينهم . غير أن هذا بطبيعة الحال يتطلب أن يكون هناك توسع في الاقسام الاخرى تستوعب العمال

أنتى يتقرر نقلها •

وتلجأ المنشآت أحيانا الى تطوير طرق وأساليب الانتاج بحيث تساعد على إعطاء انتاج أكثر ومجهود أقل من قبل العامل ، وبالتالي تعوض النقص في قدرة العامل الانتاجية بسبب كبر سنه •

ويحتاج كل من الاجراءات السابقة الى اعداد مسبق وفترة مهيئة لانجازه ، لذلك لابد من التعرف على صورة التركيب العمري للعمال في كل قسم سنة بعد أخرى • ويتم ذلك بتصوير البيانات الموجودة في سجلات العمال بالشركة عن أعمارهم ومهنتهم للمنشأة ككل أو بالنسبة لكل قسم أو مجموعة من الاقسام على الوجه الآتى :

توزيع العمالة حسب فئات العمر في أقسام الغزل

المهن	فئات العمر				
	الإجمالي	٢٠ إلى أقل من ٣٠	٣٠ إلى أقل من ٤٠	٤٠ إلى أقل من ٥٠	٥٠ إلى أقل من ٦٠
عامل غزل	٩٠٠	١٠٠	٣٠٠	٢٠٠	٣٠٠
متاول	٦٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٣٠٠
كاتب إنتاج	٤٥٠	١٥٠	١٠٠	٥٠	١٥٠
مهندس	٣٠٠	٥٠	١٠٠	١٠٠	٥٠
مشرف عمال	١٨٠	١٠٠	٥٠	٨٠	٢٠
ملاحظ صالة	٣٤٠	—	—	١٤٠	٢٠
رئيس قسم	٦٠	—	—	٤٠	٢٠

واضح من هذا الجدول أنه بالنسبة لعمال الانتاج المباشر وهم عمال الغزل والمناولين بأن ٣٣,٣٪ ، ٥٠٪ من العمالة على التوالي تقع في فئات العمر ما بين ٥٠ ، ٦٠ وهذا يعنى :

(أ) احتمال تأثر الانتاج في هذه الاقسام بوجود نسبة كبيرة من العمالة في سن متأخرة من العمر .

(ب) أنه خلال عشر سنوات سيتترك العمل بالنسبة للمهنة الاولى ثلث القوى العاملة وبالنسبة للمهنة الثانية نصفها . وقد يتطلب الامر البدء من الآن في تدريب أبناء العمال الراغبين في العمل مستقبلا أو اتخاذ اجراء آخر .

٦ - توزيع العمالة على الدرجات المالية :

يقسم هيكل الاجور في الجمهورية الى ١٤ قسم يسمى كل منهما بالدرجة المالية تبدأ من الدرجة الممتازة ثم العالية ثم الدرجات من ١ الى ١٢ .

ومن المعروف أن العمالة في أى مشروع تقسم عادة الى المجموعات التالية حسن المهن :

المديرون

الاخصائيون

الفنيون

الكتابيون

العمال المهرة

العمال نصف المهرة

العمال غير المهرة

ومن المهم التعرف على توزيع العمالة بين الدرجات المالية المختلفة لتحديد عدد الاشخاص الموجودين في كل من هذه الفئات لان ذلك يحدد بالعينة عبء الاجور . فيضرب عدد الاشخاص في مرتبة الدرجة يتحدد

مقدار الاجور الواجب أن تدفع لكل مجموعة وجميع أجور المجموعات
نصل الى الرقم الكلى للاجور •

ومن المهم أيضا مقارنة هذا التوزيع للعمالة على فئات الاجور بتوزيع
المهن على فئات الاجور عن طريق تحديد العدد من كل الموجود في كل
فئة من فئات الاجور • ثم مقارنة توزيع العاملين على فئات الاجور بتوزيع
المهن على فئات الاجور •

ويفيد هذا التحليل في مجالين :

أولهما : التعرف على التوزيع النسبي للمهن المختلفة بين فئات
الاجور ، إذ قد يظهر التحليل أنه توزيع طبيعي ، وقد يظهر أن معظم المهن
مركزة في عدد محدود من الفئات ، الامر الذي قد يثير تساؤل حول امكانية
اعادة التوزيع ثم تأثير على ميزانية الاجور •

ثانيا : التعرف على عدد الوظائف الموجودة في كل فئة من فئات
الاجور ، ثم توزيع هذه الوظائف داخل كل فئة على الادارات المختلفة •
ويتم التحليل السابق عن طريق تصوير الجداول الآتية •

توزيع العمالة حسب الدرجات المالية
وإدارة المشروع

الإدارات					الفئات المالية
المصانع	الإدارة التجارية	الشئون المالية	الشئون الإدارية	إجمالي	
١	١	١	١	٤	ممتازة
١	١	١	—	٣	عالية
٢	١	١	—	٥	أولى
١٠	٦	٣	٣	٢٢	ثانية
٢٠	١٠	٥	٥	٤٠	ثالثة
٣٠	٤٠	٣٠	٥	١٠٥	رابعة
٦٠	٨٠	٤٠	٤٠	١٢٠	خامسة
١٠٠	٨٠	٤٠	١٠	١٥٠	سادسة
١٤٠	١٠	١٠	١٠	١٨٠	سابعة
٣٠١	٥	٥	٥	٣١٥	ثامنة
٤٠٠	٥	٥	٥	٤١٥	تاسعة
١٠٠	—	—	—	١٠٠	عاشرة
١٠٠	٥	٥	٥	١١٥	حادية عشرة
٥٠	—	—	—	٥٥	ثمانية عشرة
١٣٣٥	١٢٤	١٠٦	٧٤	١٦٣٩	المجموع

توزيع المهن حسب الفئات المالية.

المهن							الدرجات المالية
المهنة	المهنة	المهنة	المهنة	المهنة	المهنة	المهنة	
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١	١	١	١	١	١	المهنة
١	١						

٧ - توزيع العمالة حسب الجنس بين الاقسام المختلفة وحسب المهن :

أخيرا يتم تحليل هيكل العمالة داخل المشروع بالنسبة لكل مهنة وتوزيعها على الادارات أو الاقسام حسب الجنس ، لتحديد درجة مشاركة المرأة مع الرجل في مزاولة الاعمال المهنية المختلفة ، ولتحديد أى اختلاف فى النتائج بين الاقسام المختلفة ، فمن المعروف أن زيادة نسبة الاناث عن الذكور يؤدى الى زيادة الناتج بالنسبة لبعض المهن والعكس •

أخيرا يفيد هذا التحليل فى التعرف على ما اذا كانت الوظائف التى مارس بواسطه الذكور أو الاناث وظائف متناسقة أو متباينة • أى يحدد ما اذا كان توزيع الاناث على المهن المختلفة قاصرا على مجموعة محدودة أم يشمل جميع المهن بلا استثناء •

وللوصول الى هذا التحليل يتم اعداد الجدول التالى :

جدول توزيع العمالة في كل مهنة

وادارة حسب الجنس

الإدارات		المصانع		الإدارة التجارية		الشئون المالية		الشئون الإدارية		الإجمالي	
المهن		ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
مديرون		٣٠	—	٢٠	—	١٠	—	٩	—	٥٩	—
أخصائيون		٦٠	—	٢٠	—	٢٠	—	١٣	—	١١٣	—
فنيون		١٢٠	٤٠	٨٠	٢٠	٤٠	١٠	٤٠	١٠	٢٨٠	٨٠
كتابيون		١٠	٢	٥	١٠	٢٥	٥	١٠	٥	٥٠	٢٥
عمال مهرة		٢٨٥	١٠٠	—	—	—	—	—	—	٢٨٥	٢٠٠
برعمال نصف مهرة		٣٠٠	١٣٠	—	—	—	—	—	—	٣٠٠	١٣٠
عمال غير مهرة		١٥٥	—	—	—	—	—	—	—	١٥٥	—
إجمالي		٩٦٠	٢٧٢	١١٥	٣٠	٩٥	١٥	٧٢	١٥	٢٤٢	٣٣٢

ملحق رقم (١)

مفكرة العرض على مجلس الإدارة

لاعداد مشروع توصيف وظائف

مفكرة

مرفوعة الى مجلس الادارة

من

المؤسسة المصرية العامة لآعمال المرافق
مشروع باعداد توصيف وتقييم لوظائف

سيتم المشروع على أربع مراحل رئيسية :

**المرحلة الاولى - مرحلة التمهيد وتهيئة الاذهان لجمع البيانات
المطلوبة في الدراسة :**

١ - سنقوم في هذه المرحلة باعداد نشرة تسلم الى كل من العاملين وعددهم ٤٠٠٠ عامل في مظروف خاص معنون بأسمه + وسيتولى هذا التسليم في كافة الادارات والمحطات خبراء المكتب وسنقدم في هذا المنشور شرحا كاملا للمالية وفائدتها لكل من العاملين وللدولة ومسئولية المكتب والعاملين (مرفق ١) •

والفائدة الرئيسية من هذا الاتصال المباشر هو ضمان قبول الدراسة وعدم وضع العراقيل أمامها وقد ثبت من خبرتنا أن هذه المرحلة أساسية لنجاح العمل •

٢ - سيتردد هؤلاء الخبراء خلال الاسبوع التالي للتوزيع لسماع تعليقات العاملين ووجهات نظرهم والاشاعات التي ستثار حول البرنامج وسيعمد تقرير بذلك للاستفادة منه بواسطة المؤسسة وبواسطة المكتب •

المرحلة الثانية - مراجعة تجميع المعلومات :

مستتم هذه المرحلة على ثلاث خطوات :

أولا - ستوزع على كل من العاملين استمارة خاصة صممت للحصول

على المعلومات التى يمكن الحصول عليها عن الوظيفة التى يشغلها وستسلم هذه الاستثمارات الى كل من العاملين شخصيا وفي مظهر خاص * (مرقق نموذج ٢) *

ستحتاج هذه الخطوة الى اعداد كشوف بأسماء جميع العاملين فى كل ادارة للتسليم والاستلام بمقتضاها اذ سيتولى مندوبونا أيضا استلام هذه الاستثمارات *

والفائدة الحقيقية من الخطوة تتبلور فى شيئين * أولهما أن يقتنع كل شخص بأنه اشترك فى توصيف وظيفته وبذلك تقلل من الشكاوى وكذلك سنكتشف أنواع من الوظائف قد لا تكون موجودة من ناحية المسميات ولكن موجودة فعلا وتؤدى على الطبيعة ، وثانيهما أن نحصل قبل أن ننزل الميدان على صورة مبدئية عن طبيعة كل من الوظائف الموجودة بالمؤسسة والمحطات *

ثانيا — سيتم تفريغ البيانات التى وردت فى هذه الاستثمارات فى كشوف خاصة للمقارنة بين البيانات التى وردت عن كل وظيفة على حدة (مرقق نموذج ٣) *

ثالثا — سينزل خبراؤنا الى الادارات والمحطات ويخصص لكل منهم مجموعة من الوظائف سيقى فى مكان اتمام كل منها يومين أو أكثر ليشاهد بنفسه كيف تؤدى الوظيفة وينقل لنا صورة كاملة عن كيفية أداء العمل وسيره وظروفه وسيسجل هذا على نموذج خاص أعدناه ليلتزم به (مرقق نموذج ٤) وستخصص لهذه المرحلة ١٥ خيرا متمرنا على هذه العملية *

المرحلة الثالثة — مرحلة تبويب البيانات وتوضيها :

١ — سيتم فى هذه المرحلة تفريغ البيانات التى جمعها الخبراء فى استثمارة التبويب جنباً الى جنب مع المعلومات التى وردت فى الاستثمارات التى قدمها العاملون *

٢ — ستقارن هذه البيانات ببعضها وتحدد أوجه الاختلاف فإذا كانت غير شكلية سيعود الخبر الى الميدان لمناقشتها والوصول الى رأى نهائى فيها •

٣ — سيتم تبويب الشكل النهائى للبيانات التى يمكن أن تدرج فى كشوف التوصيف وتخصص لهذا العمل المكتبى • أشخاص متفرغين •

المرحلة الرابعة — مرحلة اعداد كشوف التوصيف ومناقشتها :

ستتم هذه المرحلة على خطوتين :

أولا — ستعد كشوف أولية للتوصيف وتوزع على شاغلى الوظائف لابتداء ملاحظاتهم عليها • فإذا كانت موضوعية سيتم مناقشتها معهم الى أن يتم اقناعهم أو اقناعنا بها •

ثانيا — بعد مراجعة هذه الملاحظات سيتم اعداد الكشوف قبل النهائية وعرضها على لجنة تكونها سيادتكم معنا شخصيا •
ستتم هذه المرحلة على ثلاث خطوات •
أولا — ستحدد المواصفات الأساسية لكل درجة من الدرجات التى تضمنتها لائحة العاملين •

ثانيا — ستحدد المواصفات الأساسية لكل من الوظائف بشكل يسهل اختيار الدرجة التى تناسبها •

ثالثا — على أساس مقارنة مواصفات الدرجة بمواصفات الوظيفة سيتم توزيع الوظائف على الدرجات التى تتفق مع مواصفاتها •

المرحلة الخامسة — مرحلة تقييم الوظائف أى توزيعها على الدرجات :

على ضوء البيانات التى جمعناها عن كل وظيفة وعن طريقة القيام بها وعلاقتها بالوظائف الأخرى سنقوم باعداد الآتى :

- ١ — تحديد الادارات الرئيسية اللازم وجودها والاقسام التى تحتاجها طبيعة العمل *
- ٢ — تحديد الحد الاقصى لعدد الوظائف الذى يلزم لاداء العمل والحد الاقصى لعدد العاملين *
- ٤ — ستحدد بصورة واضحة علاقة كل وظيفة بالوظائف الاخرى داخل التنظيم *

دكتور

عاطف محمد عبيد

ملحق رقم (٢)

استمارة توصيف توزع على العاملين

دكتور

عاطف محمد عبيد

أستاذ بكلية التجارة

خبير في التوصيف والتنظيم

مجموعة من الاسئلة للحصول على البيانات اللازمة

لإعداد

تنظيم لشركة مياه القاهرة

التاريخ _____

اسم الوظيفة التي تشغلها حاليا _____

الإدارة ، القسم أو المحطة حاليا _____

الإدارة ، القسم أو المحطة التي تنتمي لها _____

إرشادات

نرجو قراءة الإرشادات التالية قبل ملأ هذه الاستمارة

- نرجو الإجابة على الأسئلة التالية وتسليم هذه القائمة الى مندوبنا الذي عليك بعد أسبوع .
- بالنسبة للعاملين الذين لا يجيدون القراءة والكتابة يمكنهم الاعتماد على أى شخص يثقون فيه .
- نرجو أن تجيب على الأسئلة الموجودة بالتفصيل ، اعطنا كافة المعلومات التي تشرح طبيعة عملك . تعامل معنا على أساس الصراحة الكاملة لاننا نؤمن بأنها السبيل السليم الى الحقيقة .
- هذه البيانات سرية ، ونحن مسئولون عن المحافظة على هذه السرية .
- اذا تم تكف المساحة المخصصة للإجابة ، نرجو ان تتكرم بتكملة الاجابة في ورقة اضافية تتفضل مشكورا بإرفاقها .

أولاً - الأعمال التي تقوم بها :

نرجو أن نتكرم بشرح كافة الاعمال التي تقوم بها يوميا منذ حضورك الى مكان العمل •

[illegible]

٣ - هل من الضروري أن تكون حاصلًا على شهادة من مدرسة
أو مركز تدريب أو جامعة لكي تستطيع القيام بالأعمال التي تقوم بها
الآن ؟ حدد هذه الشهادة ؟

٤ - إذا كان من الضروري أن يتدرب الشخص الجديد الذي يعين
على وظيفة مثل وظيفتك - حدد الأشياء التي يلزم تدريبه عليها ؟

٥ - حدد الوظائف الأخرى التي شغلتها قبل الوظيفة التي تشغلها
حاليا ؟ (١) في شركة مياه القاهرة

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

الظروف التي تعمل فيها :

٦ - بالنسبة للوظائف التي تتطلب أعمالها استخدام آلات -
عدد أو مواد ، حدد أنواع هذه الآلات والمواد ؟
الآلات :

_____	(١)
_____	(٢)
_____	(٣)
_____	(٤)

المواد :

_____	(١)
_____	(٢)
_____	(٣)

٧ — هل يتطلب عملك أن تبقى في مكان العمل أو تعود إليه بعد انتهاء مواعيد العمل الرسمية ؟ حدد الاعمال التي تقوم بها في هذا الوقت وأسباب العودة ؟

٨ — هل تحصل على أجر أو تعويض بأيام راحة نظير كل الوقت الذي تعمله ؟

خامسا - التعليمات التي تتلقاها أو تعطيها :

١٠ - بين فيما يلي أنواع التعليمات التي تتلقاها أو تعطيها
بخصوص العمل ؟

الموضوعات التي تعالجها

أولا : التعليمات التي أتلقاها

ثانيا :

التعليمات التي أصدرها (لرؤساء فقط)

[illegible]

ملحق رقم «٢» ب

استمارة توصيف توزع على العاملين

الشركة الشرقية للبترول بمصر
مجموعة من الأسئلة للحصول على البيانات

لأعداد :
كشف توصيف الوظائف

تصميم الدكتور

عاطف محمد عبيد

محتويات الاستقصاء

- ١ — الاعمال التى تقوم بها •
- ٢ — الخبرة والتعليم •
- ٣ — الظروف التى تعمل فيها •
- ٤ — الاتصالات والعلاقات اللازمة للقيام بعملك •
- ٥ — التعليمات والارشادات التى تتلقاها أو تعطىها •
- ٦ — المسئوليات التى تتحملها •

التاريخ _____ رقم مسلسل _____

اسم الوظيفة التي تشغلها حالياً _____

القسم الذي تعمل به _____

الادارة التي يتبعها القسم _____

ارشادات

نرجو قراءة الارشادات التالية بدقة

- نرجو الاجابة على الاسئلة التالية واعادة هذه القائمة في الظرف المرفق الى مكتب لجنة توصف الوظائف بوزارة الحقل او بالادارة (الدور التاسع).
- بالنسبة للمعاملين الذين لا يجيدون القراءة والكتابة يمكنهم الاعتماد على مندوبنا والموجود بمكتب توصيف الوظائف .
- من مصلحتك ان تعتمد على نفسك ما دمت تعرف القراءة والكتابة فسان الاشتراك مع شخص أو مجموعة لا يخدم مصلحتك .
- نرجو ان تجيب على الاسئلة الموجودة في الصفحات التالية بكل صراحة . تعامل معنا على أساس الصراحة الكاملة لاننا نؤمن بانها السبيل السليم الى الحقيقة التي ترضى عنها كل فرد .
- نرجو ان تتأكد من ان الاجابة واضحة ومفهومة وتعطى صورة صادقة عن طبيعة عملك . اعطينا كل المعلومات عن وظيفتك كما لو كنا لا نعرف شيء عنها .
- اذا لم تك المساحة المخصصة للاجابة نرجو ان تتكرم بتكملة الاجابة في ورقة وان تفضل مشكورا بلمناقها .

٢ - الى جانب الاعمال السابقة والتي تقوم بها يوميا ، حدد الاعمال
الاخري التي قد تكلف بها في بعض الاحيان وبصفة غير منتظمة .

سفوح العمل	وصف تفصيلي له

ثانيا - الخبرة والتعليم :

٣ - في تقديرك أنت ما هو نوع ومدة الخبرة التي تلزم أى شخص
عادى لكى يمكنه أن يتعلم المهنة التي تقوم بها قبل أن يلتحق بالشركة ؟

نوع الخبرة	مدة الخبرة

٤ - إذا كان من الضروري أن يتعلم هذا الشخص أشياء جديدة بعد التحاقه بالعمل .. حدد هذه الأشياء ؟

- (١) _____
- (٢) _____
- (٣) _____
- (٤) _____

٥ - هل يمكن لأى شخص أن يكتسب هذه الخبرة أم لابد من توافر صفات ذهنية أو جسمانية معينة فيه ؟ حدد هذه الصفات .

- (١) صفات ذهنية _____
- (٢) صفات جسمانية _____
- (٣) السن : لا يقل عن _____ لا يزيد عن _____

٦ - حدد الوظائف الأخرى فى الشركة الشرقية والتي تعتقد أن خبرتك تؤهلك لها ؟

الوظائف	أسباب اعتقادك أنك مؤهل لها	الأسباب التي من أجلها لم تشغل هذه الوظائف
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

٧ - حدد الوظائف الأخرى التي شغلتها من قبل .

اسم الوظيفة	المدة التي يشغلها
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

(ب) في غيرها من الشركات

٨ - إذا كنت غير راض عن الوظيفة التي تشغلها الآن ، بين أسباب
عدم رضاك ؟

٩ - هل من الضروري أن تكون حاصلًا على شهادة من مدرسة أو مركز
تدريب أو جامعة لكي تستطيع القيام بالأعمال التي تقوم بها الآن ؟ حدد
لهذه الشهادة ؟

١٠ - هل يتطلب عملك متابعة الأبحاث التي تنشر في مجال عملك أو
الاطلاع باستمرار على المؤلفات الجديدة ؟ حدد مجالات
الاطلاع ؟

ثالثاً - الظروف التي تعمل فيها :

١١ - حدد هنا الآلات التي تعمل عليها وأنواع المواد التي تستخدمها ؟

الآلات :

- _____ (١)
- _____ (٢)
- _____ (٣)
- _____ (٤)

المواد :

- _____ (١)
- _____ (٢)
- _____ (٣)
- _____ (٤)

١٢ - هل يترتب على العمل على هذه الآلات ، واستخدام هذه المواد
أي أضرار صحية لك ؟ حدد هذه الأضرار .

- _____ (١)
- _____ (٢)
- _____ (٣)
- _____ (٤)

١٣ - هل يترتب على عدم اليقظة أثناء تشغيل هذه الآلات أو استخدام المواد أى أضرار بالآخرين الموجودين معك فى مكان العمل ؟
حدد هذه الأضرار وأسبابها ؟

أسبابها	الأضرار
_____	(١) _____
_____	(٢) _____
_____	(٣) _____

١٤ - حدد هنا الوقت الذى تبقاه بجانب آلات أثناء العمل ؟

_____	(أ) طوال ساعات العمل
_____	(ب) بعض الوقت ثم بأعمال أخرى (حدد بالتقريب عدد الساعات)

١٥ - وضح هنا رأيك بالنسبة للظروف الموجودة فى المكان الذى تعمل فيه يوميا من حيث ملاءمتها لاحتك الصحة ؟

_____	(١) درجة الحرارة فى مكان العمل	_____	أثرها على صحتك
_____	(٢) الرطوبة	_____	أثرها على صحتك
_____	(٣) الغازات	_____	أثرها على صحتك
_____	(٤) الضوضاء	_____	أثرها على صحتك
_____	(٥) الأتربة	_____	أثرها على صحتك

١٦ — هل يتطلب عملك أن تعود الى مكان العمل بعد انتهاء مواعيد العمل الرسمية ؟ حدد الاعمال التي تقوم بها في هذا الوقت ؟

١٧ — هل تحصل على أجر اضافي نظير كل الوقت الاضافي الذي تعمله ؟

١٨ — هل يطلب منك مغادرة مكان العمل والسفر الى بعض الجهات لانجاز بعض المصالح المتعلقة بالعمل ؟

عدد المرات في الشهر	اسباب السفر	مكان السفر	مدة التغيب
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>

١٩ — هل تتطلب طبيعة عملك أن تتحمل بعض المصروفات ويتعذر عليك استرجاعها من الشركة ؟

المبالغ التي تدفعها	اسباب دفعها
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

رابعاً - الاتصالات والعلاقات اللازمة للقيام بعملك :

٢٠ - هل يتطلب انهاءك لالاعمال المنى تكلف بها أن تقوم بنفسك بالاتصال
بأشخاص آخرين في القسم الذي تعمل فيه أو بأقسام أخرى
بالشركة أو بجهات خارج الشركة ؟

وظائف هؤلاء الأشخاص	سبب الاتصال	الصعوبات التي تواجهك

خامساً - التعليمات والارشادات التي تتلقاها أو تعطيها :

٢١ - حدد في الجدول التالي التعليمات ، أو الارشادات أو الأوامر التي
تتلقاها بخصوص عملك ؟

التعليمات ، التوجيهات أو الأوامر	الجهة التي تصدرها	شفوية أو مكتوبة

٢٢ - حدد في الجدول التالي التعليمات ، والارشادات ، والأوامر أو
التوجيهات التي تصدرها بخصوص عملك ؟

التعليمات أو التوجيهات	الجهات أو الأشخاص التي تصدر اليها التعليمات	شفوية أو مكتوبة

٢٣ - كيف تتابع التعليمات التي تصدرها بخصوص العمل ؟

التعليمات	طريقة المتابعة

٢٤ - اذا كان عمالك يتطلب حضور لجان لبحث موضوعات متعلقة

بالاعمال التي تقوم بها ، حدد هذه اللجان والموضوعات التي تبحثها .

أسماء اللجان	الموضوعات التي تبحثها

سادسا - المسؤولية التي تتحملها :

٢٥ - صف بالتفصيل أنواع العطلات والتفويضات التي تحدث للالات والمواد والتي يترتب عليها تحميلك بمسئولية هذه العطلات والتفويضات ؟

- (١) _____
- (٢) _____
- (٣) _____
- (٤) _____

٢٦ - اذا كنت مسئولا عن اصدار اذونات صرف نقدية أو صرف مواد أو اموال ، صف بالتفصيل أنواع الاخطاء التي تكون مسئولا اداريا عنها ؟

- (١) _____
- (٢) _____
- (٣) _____
- (٤) _____

٢٧ - اذا كنت مسئولا عن اعداد بيانات ، أبحاث أو مشروعات للإدارة التي تعمل فيها أو أى إدارة أخرى ، صيف بالتفصيل أنواع الاخطاء التي قد تحدث والتي تجعلك الشركة مسئولا عنها ؟

- (١) _____
- (٢) _____
- (٣) _____

٢٨ - حدد هنا أنواع التسهيلات التي تقدمها لك الشركة لتعاونك على القيام بالاعمال التي تكلف بها ؟

- (١) _____
- (٢) _____
- (٣) _____

٢٩ - ما هي التسهيلات التي توفرها الشركة لك وتؤدي الى تعطيل عملك ؟

- (١) _____
- (٢) _____
- (٣) _____

٣٠ - حدد عدد الأشخاص الذين يعملون تحت اشرافك وتتولى ارشادهم أثناء العمل ؟

٣١ - حدد أنواع الاخطاء التي تقع من الأشخاص الذين تشرف عليهم وتكون أنت المسئول ألملم الشركة عنها ؟

- (١) _____
- (٢) _____
- (٣) _____

بيانات أخرى

أضف في المساحة التالية ما تراه من ملاحظات أو بيانات تعتقد أنها توضح طبيعة عملك ومسؤولياتك .

ملحق رقم (٢)

استمارة توصيف توزع على العاملين

المركز العربى للبحوث والادارة
١١١٩ شارع كورنيش النيل — القاهرة
دكتور
عاطف محمد عبيد

استمارة استقصاء
لاعداد
تحليل وتوصيف الوظائف
شركة الطوب الرملى

الاسم _____
اسم الوظيفة التى تشغلها حاليا _____
المصنع التابع له حاليا _____ الادارة ، القسم _____
اسم الوظيفة المتيد عليها _____ الادارة ، القسم _____

ارشادات

نرجو قراءة الارشادات قبل ملء الاستمارة

- نرجو الاجابة على الاسئلة التالية بالتفصيل كلما أمكن ذلك .
- بالنسبة للعاملين الذين لا يجيدون القراءة والكتابة يمكنهم الاعتماد على أى شخص يثقون فيه .
- اذا لم تكف المساحة المخصصة للاجابة — نرجو التكرم بتكملة الاجابة فى ورقة اضافية .

أولا - الأعمال التي تقوم بها :

١ - نرجو أن تتكرم بشرح كافة الأعمال التي تقوم بها يوميا منذ حضورك الى مكان العمل .

٢ - نرجو شرح الأعمال التي تقوم بها على مدار السنة (الأعمال غير اليومية ولا تأخذ صفة الاستمرار) .

ثانيا انخيرة ، التدريب ، والتعليم

١ - الخيرة :

في تقديرك أنت • ما هي الخبرة اللازمة للشخص
حتى يستطيع أن يؤدي العمل الذي تقوم به ؟

٢ - التدريب :

إذا كان من الضروري أن يتدرب الشخص
الجديد الذي يمين على وظيفة مثل وظيفتك حدد
الاشياء التي يلزم تدريبه عليها

٢ - التعليم :

هل من الضروري أن تكون حاصلًا على شهادة
من مدرسة أو مركز تدريب أو جامعة لكي
تستطيع القيام بالاعمال التي تقوم بها الان ؟
نرجو تحديد هذه الشهادة

ثالثا - العلاقة مع الآخرين :

نرجو تحديد اسماء الاشخاص ووظائفهم
والغرض من الاتصال بهم •

١ - الرؤساء :

٢ - الرؤوسين :

٣ - الزملاء :

٤ - آخرون :

رابعاً — مشاكل العمل :

— نود معرفة مشاكل العمل التي تعترضك بالتفصيل وبصرامة كاملة — لاننا نؤمن بأن هذه المراحة هي السبيل السليم للتغلب على تلك المشاكل وهل تتعلق هذه المشاكل بالموضوعات التالية :

- ١ — بطة الاجراءات _____
- ٢ — عدم تحديد الاختصاصات _____
- ٣ — السلطات الممنوحة ومقدرتك على التصرف والبت _____
- ٤ — الاجور والملاوات _____
- ٥ — الترقيات _____
- ٦ — المواعز _____
- ٧ — علاقة الرؤساء بالمرؤوسين _____
- ٨ — الخدمات : اجتماعية _____
- رياضية _____
- طبية _____
- ثقافية _____
- مواضلات _____
- ٩ — رغبات واقتراحات تريد تحقيقها _____
- ١٠ — أخرى (حددها) _____

خامسا - النماذج والسجلات المستخدمة :

تملأ البيانات الآتية بواسطة الوظائف خلاف وظائف الانتاج

١ - النماذج - ما هي النماذج والمستندات التي تستخدمها ؟

١ - عدد الصور - توزيعها -

٢ - عدد الصور - توزيعها -

٣ - عدد الصور - توزيعها -

نرجو ارفاق نسخ من هذه النماذج والمستندات .

- السجلات - ما هي السجلات التي تستخدمها ؟

١ - العرض منها -

٢ - العرض منها -

٣ - العرض منها -

نرجو ارفاق كروكي للخانات التي تحتويها السجلات .

١ -

٢ -

٣ -

نرجو ارفاق نموذج من كل العرض منها .

٤ - اللوائح ونظم العمل :

نرجو ذكر اللوائح ونظم العمل التي تستخدمها .

١ -

٢ -

٣ -

٤ -

٥ - معلومات أخرى

ساسا - طبيعة العمل :

تملأ البيانات التالية بالنسبة لوظائف الاقسام الانتاجية
بالنسبة للوظائف التي يتطلب طبيعة عملها استخدام آلات أو عدد - حدد
هذه الآلات :

- _____ - ١
- _____ - ٢
- _____ - ٣
- _____ - ٤

بالنسبة للوظائف التي يتطلب طبيعة عملها استخدام مواد - حدد هذه
المواد :

- _____ - ١
- _____ - ٢
- _____ - ٣
- _____ - ٤

نرجو الكتابة بالتفصيل عن المدة التي تتعرض فيها للمؤثرات التالية يوميا :

- _____ - الغبار
- _____ - الحرارة
- _____ - الرطوبة
- _____ - الغازات
- _____ - الوقوف
- _____ - حمل معدات أو أدوات

_____ - أي بيانات أخرى ترغب في إضافتها .

الباب الخامس

نظم الاجور في المشروعات المصرية

الفصل الاول

تكلفه الاجور - الاجور والاسعار

مكونات الاجر

الاجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به ، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما ، وفي اطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل .
وتدفع مستحقات العامل نقداً • غير ان ما يدفع نقدا لا يمثل التكلفة المصاحبة لتشغيل العمال في المشروع والتي اصطلح على تسميتها تكلفه الاجور • فالى جانب الجزء النقدي الذي يدفع للعمال ، تدفع المنشأة مبالغ اخرى للاتفاق على توفير مجموعة من الخدمات للعمال مثل الوجبات المجانية أو المعان ، المساكن المجانية أو المؤجرة بايجار رمزي ، وسائل الانتقال المجانية أو بتعريفه مخفضة ، العلاج المجاني ، اقساط التأمين ضد الحوادث والشيخوخة والوفاة •

ولذلك اذا اردنا ان نحدد التكلفة الحقيقية للاجور في أى مشروع خلال فترة زمنية معينة فلا بد أن نضيف الى المبالغ النقدية ، جملة المبالغ التي صرفت على كافة المزايا العينية التي حصل عليها العمال خلال هذه الفترة • وقد حرص النظام المحاسبي الموحد على ابراز ذلك فجتم تبويب الاجور في ثلاث : مجموعات الاجور النقدية والبدلات ، المزايا

العينية ثم التأمينات الاجتماعية • وتتقسم الاجور النقدية التي تدفع عادة الى جزئين : الاول ثابت ولا علاقة له بالانتاج أو نتائج الاعمال ، والثاني يرتبط بما يتحقق من انجازات خلال المدة المستحق عنها الاجر في شكل انتاج أو مبيعات أو فائض •

أولا : اجور نقدية وبدلات وتضم هذه :

اجور الوظائف :لدائمة •

حوافز •

اجور اضافية •

مكافآت •

بدلات •

ثانيا : المزايا العينية :

الملابس •

المسلاج •

الخدمات الاخرى •

ثالثا : مساهمة الشركة في التأمينات الاجتماعية :

مكونات الاجر النقدي :

يتكون الاجر النقدي من جزئين : جزء ثابت يدفع بشكل دوري وتخضع الزيادة فيه لقواعد محددة تستهدف تحديد مبلغ الزيادة ومواعيدها • وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد الذي يبذله العامل • وتتم القوافين استقطاع مبالغ من دخل العامل لاسباب متنوعة •

(1) الاجر الثابت :

يدفع الاجر الثابت عن اليوم أو الاسبوع أو الشهر حسب نظام دفع الاجور في المشروع وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي • فالمعامل الموقتين الذين يؤدون عملا مؤقتا ثم تنتهي علاقتهم بالمشروع ، تدفع لهم

مستحققاتهم يومياً أو في نهاية الاسبوع : أما العمال الدائمين فعادة ما يتم الدفع لهم في نهاية كل شهر .

والمبلغ الذى يدفع ثابت ولا علاقة له بالانتاج ولكن يرتبط بأيام العمل التى تؤدى ، فبالنسبة للعمال المؤقتين تدفع المستحققات عن أيام العمل الفعلية وحسب المبلغ المتفق عليه مقدماً عن كل يوم عمل . وبالنسبة للعمال الدائمة يدفع المبلغ كل شهر وفقاً للنظام الموضوع والذي يحدد أجر شهري لكل وظيفة بصرف النظر عن أيام العمل ، بشرط ان تكون أيام الغياب فى حدود العدد المسموح به وفقاً للقانون (بسبب العطلات الرسمية أو حصول العامل على الاجازة المقررة له سنوياً) . ويسمى هذا المبلغ الثابت المحدد للوظيفة : الاجر الثابت أو الاجر الاساسى .

ولا معنى هذا ان المبلغ الذى يدفع كأجر اساسى يظل ثابتاً طوال مدة خدمة العامل ، ولكنه يعنى انه يظل ثابتاً لفترة (عادة ما تكون سنة) . ثم يجرى تعديله نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحتّم هذا التعديل . أول هذه الظروف يتمثل فى زيادة خبرة العامل بمرور الزمن وتزايد اعباءه العائلية بسبب التغير فى عدد أفراد أسرته ، ولذلك يسمح بزيادة هذا المبلغ الثابت بمعدل معين وفى مواعيد ثابتة تحدد بواسطة نظام الاجور . وتسمى هذه الزيادة التى تطرأ على الاجر الاساسى : العلاوة الدورية أو السنوية .

وثانى هذه الظروف يتمثل فى ارتفاع تكاليف المعيشة بسبب ارتفاع الاسعار للسلع والخدمات اللازمة لمعيشة العامل ، وبالتالى قد يسمح نظام الاجور بزيادة الاجر الاساسى مع التغير فى الرقم القياسى لتكاليف المعيشة . فيمنح العامل زيادة دورية أو سنوية مقابل الارتفاع فى تكاليف المعيشة وتسمى هذه علاوة غلاء المعيشة .

(ب) الاجر المتحرك :

تدفع المشروعات لعمالها علاوة على الاجر الثابت مبالغ اضافية نتيجة لواحد أو أكثر من الاسباب الآتية :

(١) ترى المشروعات أن العامل في المواقع يستطيع ان يعطى انتاجا متزايدا اذا ارتبط دخله بما يعطيه من انتاج . ولذلك تضمن هذه لعمالها حصولهم على اجر ثابت لا يرتبط بالانتاج ، ولكن اذا زاد انتاج العامل عن حد ادنى محدد ، يحصل العامل على مبلغ اضافى وفقا لقواعد يتفق عليها . ونظرا لان هذه الزيادة تمنح لتشجيع العمال على زيادة انتاجهم ، فقد سميت بالاجر التشجيعى وسنناقش قواعد منح هذه الزيادات في باب مستقل فيما بعد .

(٢) قد يرتبط هذا الجزء المتحرك بالنسبة لبعض الوظائف ، بالاعمال الخلاقة أو المبتكرة التى يحققها البعض والتى تعود على المشروع بفائدة تتمثل في خفض واضح في التكاليف او زيادة في الايرادات أو كليهما . ولما كانت الطبيعة المميزة لهذه الزيادة انها غير منتظمة ولكنها ترتبط بتحقيق الابتكار ، لذلك سميت هذه المكافآت التشجيعية . وتنظم قوانين القطاع العام قواعد منح هذه المكافآت في شركات هذا القطاع .

(٣) وفي حالات أخرى ، تفرض ظروف العمل بقاء العامل في عمله لمعدد من الساعات في اليوم تزيد عن الساعات المقررة في قوانين العمل ، ويحتم القانون مكافأة العامل عن الساعات الاضافية . كذلك تفرض هذه الظروف تشغيله في الايام المقررة للعطلات الاسبوعية أو الرسمية ، ويحتم القانون ايضا مكافأة العامل عن هذه الايام الاضافية . وتسمى الزيادة في الاجر المدفوعة عن الساعات أو الايام الاضافية بالاجر الاضافى .

(٤) وتفرض طبيعة العمل الذى يؤدى بواسطة بعض العمال تحمل اعباء معينة مرتبطة بنوعية العمل • اذ يتحتم على العاملين في مجال البيع مثلا الانتقال الى اماكن وجود عملاء الشركة • في هذه الحالات يخصص لكل من هؤلاء مبلغ ثابت يدفع علاوة على الاجر الشهري ويسمى بدل الانتقال

وقد تفرض طبيعة العمل الالتزام بمظهر معين او الاحتفال بضيوف العمل وفي هذه الحالات أيضا يخصص لشاغل الوظيفة مبلغ معين لتغطية هذه الاعباء وتسمى هذه الزيادة « علاوة المصروفات الخاصة » •

(٥) وتفرض القوانين على المشروعات الاقتصادية اشراك العاملين في الربح الصافى بعد خصم كافة المخصصات القانونية ، وذلك بنسبة ٢٥ في المائة من هذه الارباح • وبالتالي قد يحصل العامل على زيادة سنوية في دخله تصل الى هذا الرقم •

ج - الاستقطاعات الشهرية :

يستقطع من دخل العامل شهريا جزء من داخله النقدي كقسط للتأمين عليه ضد اصابات العمل وعلى حياته يصل الى ١٠ في المائة من مجموع الاجر الاساسي والحوافز والمكافآت والضرائب المقررة وهي كسب العمل والدفاع وفقا لنسب تتفاوت بتفاوت دخل العامل • وفي انحالات التى يكون فيها العامل قد سبق وان اقتترض من الشركة يجرى استرداد الدين من خلال الاستقطاع من مرتبه •

كذلك يخصم ن استحقاق العامل الشهري اجره عن الايام التى تغيب فيها بدون اذن ولم تحسب من اجازاته او الاجر عن ايام الغياب التى تجاوزت الاجازات المسموح بها قانونا • بذلك يجرى استقطاع المبالغ المقررة كغرامات على العامل ، اذا صدر قرار بأن يتحمل تكاليف تلفيات قد تسبب فيها باهماله •

ثانيا : المزايا العينية

يتحمل المشروع تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين نتيجة فرض قوانين العمل لبعض هذه الخدمات ، أو نتيجة اقتناع الادارة بضرورة تقديم انواع معينة منها بالرغم من عدم وجود التزام قانوني بذلك .

فتفرض التشريعات على المنشآت أن توفر خدمة العلاج للعاملين فيها ، وعلى ذلك تتحمل الشركة تكاليف الكشف الطبى والادوية وأى نفقات أخرى لازمة للعلاج (فى ظل ضوابط معينة) . وتتوسع بعض المنشآت فى هذا النوع من الخدمات فتقدم العلاج المجانى لأسرة العامل أو تساهم فى تكلفة علاج افراد الاسرة .

وتقدم بعض المشروعات للعاملين فيها وجبة غذاء أثناء العمل . وتتفاوت محتويات الوجبة والنسبة التي يتحملها ملاك المشروع من تكلفة الوجبة من مشروع الى آخر . ويفضل البعض الآخر اعطاء مبلغ شهري للعامل لينفقه على شراء الوجبة التي يراها مناسبة ، ويطلق على هذا المبلغ الشهري « بدل تغذية » .

وتقوم الشركات الموجودة فى مناطق بعيدة عن مساكن العمال بتوفير وسائل النقل للعمال ، وتتحمل التكاليف الشهرية اللازمة لصيانة وتشغيل هذه الوسائل . او قد تدفع الشركة للعامل مبلغ شهري لتغطية تكاليف الانتقال الى مقر العمل ، وذلك اذا رأت ان ذلك يضمن توفير خدمة الانتقال بشكل افضل .

وتفرض طبيعة العمل فى بعض المشروعات ارتداء زى معين (العمال فى بعض الصناعات مثل الصناعات الثقيلة والصناعات الكيماوية والصناعات الدوائية والفنادق) . وكذلك المحافظة على المظهر العام لهذا الزى أثناء ارتدائه (مستوى معين من النظافة والانتافة ، كما هو الحال بالنسبة لعمال الخدمات فى الفنادق وشركات الطيران .) ويتحمل الملاك تكاليف تقديم هذه الملابس سنويا والمحافظة عليها .

وتساهم بعض الشركات في توفير بعض الخدمات الترفيهية للعاملين فيها فتتحمل تكاليف انشاء وتشغيل نادى رياضى او اجتماعى للعمل وجزء من تكاليف الاقامة في احد المصايف ، وتكاليف الهدايا التى توزع في الاعياد (عيد الفطر وعيد الاضحى والمولد النبى الشريف) .

ثالثا : التأمينات الاجتماعية

اخيرا تفرض التشريعات ان يساهم رب العمل بحصة تعادل ضعف الحصة التى يشترك بها العامل شهريا كقسط للتأمين على حياته ضد العجز والشيخوخة والتعطل المؤقت اثناء فترة الازالة والمرض ، فيخصم من العامل شهريا ما يعادل ١٠ ٪ من المرتب الاساسى والحوافز والمكافآت ويدفع رب العمل ما يعادل ٣٣ ٪ من راتب العامل الشهرى ، وتسدد الحصة الى هيئة التأمينات التى تتولى بدورها تسوية مستحقات العامل عند اللزوم .

وتسرى هذه التأمينات على جميع العاملين المدنيين بالجهاز الادارى للدولة والهيئات العامة والمؤسسات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة لها ، كما تسرى هذه على العاملين في المشروعات الخاصة ممن تريد سنهم على ١٨ سنة .

العوامل المؤثرة على الاجور في مصر :

يتأثر تحديد الاجور في أى مشروع والتى تدفع للوظائف المختلفة بمجموعة العوامل الاتية :

اولا : ظروف العرض والطلب على التخصصات المختلفة .

ثانيا : التضخم الذى يحدث لتكاليف المعيشة نتيجة ارتفاع اسعار السلع والخدمات .

ثالثا : الضوابط التى توضع لربط الاجر بالانتاج .

رابعا : التشريعات والمقرارات التى تصدر عن اجهزة الدولة وترتب التزامات معينة بالنسبة للاجور .

خامساً : الاعباء النسبية التى تحتتمها الاعمال للوظائف المختلفة .

اولا : تأثير العرض والطلب على الاجور فى المشروع

يمكننا ان نميز بين اربع قطاعات فى مصر تطلب بانتظام عاملين من تخصصات مختلفة لشغل الوظائف المتاحة لديها : القطاع الحكومى ويتكون من الوزارات والمصالح والهيئات التابعة لها ، القطاع العام ويتكون من المشروعات الاقتصادية المملوكة للدولة ، القطاع الخاص المشترك ويتكون من المشروعات التى اقيمت بروؤس اموال مشتركة بين القطاع العام المصرى والقطاع الخاص المصرى والمستثمرين الأجانب من جانب آخر ، القطاع الخاص ويتكون من المشروعات التى يمتلكها الافراد من ذوى الجنسية المصرية .

وبالرغم من ان الطلب من ان الطلب على العمل فى مصر يتكون من مجموع الطلب على الوظائف بواسطة هذه القطاعات جميعا ، الا الطلب لكل قطاع يتميز بمواصفات معينة : فالقطاع الحكومى يطلب عادة مهارات يتوافر لديها مؤهلات دراسية ويقدم لها اجر (سمر) محكوم بقواعد جامدة ، ثم مزايا عينية تكاد تكون معدومة (اسكان — علاج — مواصلات الخ) بعبارة اخرى يبحث عن المؤهل الدراسى بصرف النظر عن الكفاءة ، ويقدم اقل اجر فى السوق ، ولا يخضع فى تحركه لظروف العرض والطلب ، ولكن يخضع لقرارات تفرضها تشريعات التوظيف فى الحكومة .

والقطاع العام يطلب مهارات يتوافر لديها مؤهلات دراسية فضلا عن الخبرة . ويقدم اجور (اسعار للوظائف) افضل منها فى القطاع الحكومى ، اذ يسفح فى الكثير من مشروعاته بزيادة الاجر مع زيادة الانتاج ، كما يقدم بعض المزايا العينية لكن فى حدود ضوابط معينة تمنعه من ان يتأثر بظروف العرض والطلب بشكل مباشر .

والقطاع المشترك وهو قطاع ناشئ ، يشترط المؤهل والخبرة لشغل وظائف ، ويضع الاجر الذى يعرضه وفقا لظروف العرض والطلب ، اذ يستهدف بالدرجة الاولى الحصول على أفضل المهارات والابقاء عليها فى خدمته ، دون ان تتأثر بأى اغراءات فى المشروعات الاخرى المنافسة . اما القطاع الخاص المصرى ، فبالرغم من انه يشترط المؤهل او الخبرة ، او كليهما ، الا ان اقلية لا يستطيع بحكم عوامل كثيرة ان يعرض الاجور التى تجعله قادرا على منافسة القطاع المشترك فى الحصول على أفضل المهارات . فاعلى المشروعات صغيرة ولا يستطيع تحمل عبء الاجور المرتفعة . كما ان كفاءة الادارة محدودة بحيث تعجز عن تحقيق الايرادات التى تمكنها من دفع اجور مرتفعة . واخيرا تواجه هذه المشروعات لاول مرة فى السوق المصرى اختلال فى التوازن بين العرض والطلب ، اذ ان هذا الاخير يفوق العرض بالنسبة لبعض المهارات الاساسية واللازمة لاستمرار نشاطها .

ولذلك نستطيع ان نميز فى مصر بين اربع اسواق للعمل لكل منها الطلب والعرض الخاص بها . ومن المهم للمهارس والطلاب الذى يؤهل نفسه للدخول الى سوق العمل ان يتعرف على خصائص كل منها حتى يعد نفسه من الان للتعامل معها .

(١) ظروف العرض والطلب على العمالة فى القطاع الحكومى

يفوق المعروض فى سوق العمل الذى يتكون من القطاع العام الحكومى الطلب على العمل فى هذا القطاع . فالشروط التى توضع لشغل الوظائف تتراوح ما بين تأدية الخدمة العسكرية والامام بالقراءة والكتابة . او الحصول على مؤهل دراسى ، والاعداد الموجودة فى مصر من هؤلاء ، خاصة من الحاصلين على أنواع معينة من المؤهلات يفوق احتياجات هذا القطاع لذلك وضعت الدولة نظام لترتيب هؤلاء بحيث تعطى لهم فرصة للالتحاق باعمال حكومية حسب اولوية التخرج ، فتصدر سنويا قرارات بتعيين حملة المؤهلات المتوسطة والعليا حسب تاريخ تخرجهم .

وقد ترتب على زيادة العرض من العمالة الراغبة في العمل في القطاعات الحكومية عن الطلب على هذه العمالة أن ظلت الاجور التى تدفع للوظائف الحكومية أقل من مثيلاتها في القطاعات الاخرى ، كما أن المزايا العينية التى تقدم لشاغل هذه الوظائف (الاسكان — العلاج — المواصلات) تكاد تكون معدومة . هذا فضلا عن عدم الاهتمام بآماكن العمل ، اذ يكاد ينعهد الانفاق على صيانه ونظافة هذه الاماكن .

ونتيجة لاستجابة الحولة للضغوط السياسية واستيعاب هذه الزيادة المستمرة في المعروض من هذه العمالة ، تكس كثير من مواقع العمل الحكومية باعداد من العاهلين دون حاجة الى خدماتهم . وقد أثر ذلك بشكل واضح على ستوى الخدمة التى تقدم للجماهير ، فابخفض ، على عكس ما يفرضه المنطق من ارتفاع مستوى الخدمة بزيادة عدد المشتغلين بتقديمها . ذلك لأن وجود مائض في العمالة في مواقع العمل ، قد أدى الى بقاء البعض بدون عمل محدد ، فخلق نمط للعمل يتمثل في الحضور لساعات محدودة ، واثّر هذا النمط بدوره على الاشخاص الذين تعودوا على قدر من الجدية في أداء عملهم فصارعوا الى تقليدهم . هذا فضلا عن أن وجود اشخاص بلا عمل في موقع معين ، لابد وأن يؤدى الى تعطيل زملاءهم بسبب محاولة هؤلاء تمضية وقت الفراغ المتاح لهم من خلال شغل الزملاء .

وطالما أن دخول العاملين في القطاع الحكومى تمثل أقل الدخول ، فلا بد أن ينعكس هذا بطبيعة الحال على الطلب على العمل في هذا القطاع . فالسعر المنخفض لا يمكن الا أن يجتذب سلعة مهدودة الجودة . لذلك نجد معظم الوظائف في قاعدة الهرم الوظيفى تشغل بواسطة المسرحين من القوات المسلحة ممن لا تؤهلهم تدريباتهم على الحصول على وظائف في القطاعات الاقتصادية ، وخريجى المدارس المتوسطة والجامعات الذين ينتظرون فرصتهم في التعيين الاجبارى بقرار من الدولة .

والآن ما هو السبيل لتفادى تحول الدوائر الحكومية الى آماكن

مكدسة لمجموعات من العاملين بلا عمل والشاكين باستمرار من انخفاض دخولهم ؟

حتى تستطيع الدولة رفع أجور العاملين في الجهاز الحكومي دون تحمل أعباء متزايدة سنويا ، يجب أن ينخفض عدد العاملين في الجهاز الحكومي . فإذا استطاعت أن تخفض العدد الى النصف ، فيمكن أن تعطي لهذا العدد المخفض نفس الاجور ، وبالتالي سيرتفع متوسط نصيب الفرد من الاجور سنويا .

وتخفيض العدد الاصلى لا يعنى فصل جزء من العاملين في الجهاز الحكومي ، فهذا اجراء غير مقبول سياسيا واجتماعيا ، ولكن يمكن أن يتحقق بأساليب أفضل تتمثل فيما يلي :

أولا : في الاجل القصير (والى أن يعاد النظر في ربط التعليم باحتياجات المجتمع) .

(أ) إعادة تأهيل جزء من العمالة الحالية في الجهاز الحكومي بتدريبهم على مهارات مطلوبة في القطاعات الاخرى وفي البلاد العربية . اذ لا يعقل أن يكون بالجهاز الحكومي حوالى ٢٠٠ ٠٠٠ سابعى وعامل نظافة ، في الوقت الذى لا يزيد عمال النظافة والسعاة في الصناعة الامريكية بأكملها عن ١٥٠ ٠٠٠ عامل . هذا في الوقت الذى نشكو فيه من الندوة بين عمال البناء والسائقين وعمال الخدمة في المطاعم والفنادق . يمكن من خلال برنامج مكثف في كل وزارة إعادة تأهيل جزء من القوى العاملة المخصصة للنظافة ، على أن يكون التأهيل اختياريا ، ويكفى حافزا لهؤلاء أن دخل كل منهم سيرتفع على الاقل الى ثلاث اضعاف بعد مدة لن تزيد عن سنة .

ثانيا : إعادة تأهيل خريجي المدارس المتوسطة وخريجي الكليات من تخصصات معينة ، فلا يعقل أن يتكدس خريجو الجامعات . في

الوزارات ، في الوقت الذي نشكو فيه من ندرة في المدرسين اللزامين
للمرحلة الاولى من التعليم في مصر والبلاد العربية ، من ندرة في القادرين
على ممارسة الخدمات الفندقية ، ومن ندرة في مندوبي البيع ، وندرة في
القدرات على ممارسة الاعمال الحديثة للسكرتارية وادارة المكاتب .

ثالثا : أن نبدأ من الآن في فتح مراكز للتدريب المهني في المدارس
الثانوية والجامعات في الاجازات الصيفية ، وعلى أن تجهز هذه بأبسط
أنواع التجهيزات ، ونبدأ في التدريب على أبسط أنواع المهن كقيادة
السيارات ، الادارة المكتبية ، الحرف الاساسية للبناء ، انتاج المشغولات
اليدوية الخ . ان فترة الاجازات السنوية تتراوح ما بين أربعة شهور
في مراحل التعليم الاعدادي والثانوي وستة شهور في الجامعات ، وهي
كافية لاكساب الفرد الجاد قدرا من المهارة يمكنه من البدء في ممارسة
احدى المهن .

(ب) العرض والطلب على العمالة في القطاع العام المصري :

يضم القطاع العام في مصر جميع المشروعات المملوكة للدولة وقد
نشأت هذه الملكية نتيجة للتأميمات التي حدثت للمشروعات الانجليزية
والفرنسية والبلجيكية بعد العدوان الثلاثي على مصر عام ١٩٥٦ ثم
نتيجة للتأميمات الشاملة للمشروعات المتوسطة والكبيرة في قطاعات
البتوك والتجارة والصناعة والنقل والمقاولات في الفترة ما بين ٦١ ، ١٩٦٤
كما أن جزء من هذه الملكية نشأ نتيجة اقامة الدولة للكثير من المشروعات
في القطاعات السابق الاشارة اليها .

ويعمل في هذا القطاع حوالى عشرة في المائة من مجموع القوى
العاملة في مصر ، ويستوعب قطاع الصناعة العدد الاكبر وبالتالي يشكل
هذا القطاع أكبر مصدر لاعداد وتكوين المهارات في مختلف التخصصات .
وقد تدخلت الدولة منذ التأميمات لايقاف تأثير قوى العرض
والطلب على الاجور للمهارات المختلفة ، فحددت من خلال التشريعات

الحد الاقصى والحد الادنى للاجور ، وعدد فئات الاجر ، وقواعد توزيع الوظائف على هذه الفئات • بعبارة أخرى تدخلت الدولة في تسيير الوظائف على كافة المستويات •

وقد أدت هذه الاسعار التحكيمية الى ظهور بعض الصعوبات في الحصول على أنواع معينة من المهارات ، واضطرت الشركات الى التحالفات على النصوص القانونية لدفع الاجور التي تفوضها ظروف العرض والطلب بالنسبة لبعض المهن • ففي الفترة ما بين ٦١ - ١٩٧٣ ظهرت ندرة في بعض المهارات مثل المتخصصين في أعمال السكرتارية ممن يتقنون لغاب أجنبية ، وسائقى سيارات النقل وبعض المهن الدقيقة الاخرى • واضطرت شركات القطاع العام لدفع أجور أعلى بكثير لهذه المهن من تلك المحددة وفقا للقواعد التي أملتها قوانين العاملين •

وفي الفترة مابعد عام ٧٣ حدث اختلال واضح بين العرض والطلب على مجموعة من التخصصات التي تعمل في القطاع العام ، بسبب زيادة الطلب بشكل مفاجئ على هذه التخصصات من قبل القطاع الحكومي والقطاع الخاص في البلاد العربية ، وظهور طلب محلي عليها من قبل الشركات الاجنبية المشتركة • وأصبحت الاجور المعروضة على هذه التخصصات في البلاد العربية مرتفعة الى القدر الذى أغرى الكثيرين بترك وظائفهم • كذلك شجع نظام الاعارات في القطاع العام على زيادة الاختلال ، اذ سمح لكثيرين بالفروج للعمل في الخارج لفترة معينة مع احتفاظ شركاتهم لهم بوظائفهم لحين عودتهم • وقد شجع هؤلاء على الفروج للعمل في أسواق العمل العربية ، الارتفاع في تكاليف المعيشة بمعدلات أعلى من معدلات الزيادة في الزيادة في دخولهم ، الامر الذى هدد الكثيرين بالمعاناة من الانخفاض في مستوى المعيشة •

وقد حاولت شركات القطاع العام أن تواجه هذا الموقف في اطار نظام الاجور الوارد في لوائح العاملين ، من خلال نظام الحوافز يسمح باعطاء زيادات شهرية في الاجور وصلت في بعض الحالات الى قدر يعادل

الترتب الاصلى • وقد ساعد هذا على وقف تسرب بعض الكفاءات ، غير أنه خلق مجموعة من المشاكل الاخرى سنتعرض لها فيما بعد •

(ج) العرض والطلب على العمالة في القطاع الخاص الاجنبى المشترك :

زاد نشاط القطاع الخاص الاجنبى في مصر بشكل واضح في شكل مشروعات مشتركة في قطاعات البنوك • والبحث عن البترول ، والفنادق، والمشروعات السباحية ، بعض الصناعات التى تتمتع منتجاتها بطلب مؤكد في الداخل والبلاد العربية (الاسمنت - الخزف والصينى - تشكيل الالونيوم - الادوات المنزلية - المشروبات) • وقد تميز سوق العمل في هذا القطاع بالميزات الآتية :

١ - اقيمت المشروعات في هذا القطاع بعد دراسة لاقتصادياتها وثبوت صلاحيتها للتنفيذ وربحيتها العالية • وبالتالي فان هذه المشروعات بدأت نشاطها وهي قادرة على دفع مرتبات عالية •

٢ - ظهرت فجأة حاجة هذه المشروعات الى بعض التخصصات بشكل مفاجئ ، وبالتالي زاد الطلب فجأة على بعض التخصصات في الاجنبية مثل أعمال السكرتارية ، البيع ، والإشراف على المخازن • المحاسبة والتخصصات المصرفية وقيادة السيارات •

وقد أدى ذلك بطبيعة الحال الى ارتفاع سريع في الاجور التى تدفع لهذه التخصصات ، بسبب تكاليف هذه المشروعات على اجتذاب عدد محدود عن مثيلاتها في القطاع العام ، اذا قورنت بالاعباء • ففي الوقت الذى تدفع فيه أجور مرتفعة لبعض الوظائف ، نتحمل بأعباء تفوق مثيلاتها الموجودة في القطاع العام • فمساعات العمل الحقيقية يومياً أطول ، وحجم العمل الذى تكلف به الوظيفة أكبر • متوافر في سوق العمل من هذه المهارات •

٣ - لا تختلف الاجور التى تدفع للكثير من الوظائف في هذا القطاع

عن مثيلاتها في القطاع العام اذا قورنت بالاعباء • ففى الوقت الذى تدفع أجور مرتفعه لبعض الوظائف، تتحمل باعساء تفوق مثيلاتها الموجودة في القطاع العام • فمساعات العمل الحقيقية الطول ، وحجم العمل الذى تكلف به أكبر •

لنأخذ مثلا وظيفة مندوب بيع ذذ خبرة لا تتجاوز سنتين ، سنجد أن أعلى مرتب ثابت تحصل عليه في القطاع العام ٤٠ جنيهًا ، بينما تدفع بعض الشركات المشتركة الآن لنفس الوظيفة ١٠٠ جنيه • غير أننا اذا قارنا عبءوظيفتين سنجد أن التكلفة الحقيقية للوظيفة في شركات القطاع العام تعادل مثيلتها في القطاع المشترك •

فالى جانب وظيفة مندوب البيع في الشركة العامة ، تستخدم الشركة وظيفة أخرى لازمة لاتمام البيع وهى وظيفة سائق لنقل البضاعة الى مكان العملاء (مرتب شهرى في المتوسط ٣٥ جنيهًا) ، ومحصل يدفع له راتب شهرى في حدود ٢٥ جنيه • أى أن مجموع المرتبات التى تدفع مقابل انجاز عملية البيع والتحصيل تصل الى ١٠٠ جنيه • فإذا درسنا عبء وظيفة مندوب البيع في الشركات المشتركة ، نجد أنه مطالب بقيادة السيارة التى تنقل البضائع (لا توجد وظيفة سائق) وبالتحصيل والتوريد للبنك (لا توجد وظيفة مستقلة كمحصل) الى جانب عملية البيع • بعبارة أخرى تمثل وظيفة مندوب البيع هنا والتي يدفع لها ١٠٠ جنيه شهريا ، بجبل لثلاث وظائف في الشركة العامة يدفع لها جميعا نفس المبلغ • وتحرص هذه المشروعات على الابقاء على مقدرتها على المنافسة في سوق العمل للحصول على أفضل الكفاءات وعدم اعطاء الفرصة لموظفيها للخضوع لأى اغراء من قبل المشروعات الأخرى • ولذلك يعد الكثير منها (أو يساهم في) دراسة نصف سنوية عن الاجور التى تدفع لنوظائف المثالية لوطنائهم في المشروعات الأخرى •

{ صورة القوائم التي تستخدم في هذا النوع من الدراسات والتي أعدّها المؤلف لهذه المشروعات موجودة في الملحق رقم «١» لهذا الباب } .

(د) العرض والطلب على العمالة في القطاع الخاص المصري :

يستوعب القطاع الخاص في مصر ثمانون في المائة من قوة العمل المصرية . ويعمل أغلب هؤلاء في قطاعات الزراعة والتشييد والبناء — الصناعات البغذائية — الصناعات الحرفية ، صناعة الطباعة — صناعة الاثاث — النقل — التجارة — المطاعم والمقاهي .

وقد تأثرت الاجور التي تدفع للعاملين في هذا القطاع بالزيادة في الطلب على مجموعات من المهارات التي يستخدمها من قبل الاسواق العربية ، ونتيجة لذلك ارتفعت الاجور التي تدفع لهذه المهارات في المشروعات المصرية بمعدلات تتراوح ما بين ٣٠٠ و ٦٠٠ في المائة .

وقد ساعد على هذا الارتفاع السريع خلال السنوات القليلة الماضية وجود ندرة نسبية في المعارف من هذه المهارات نتيجة للتوسع في التعليم العام على حساب التعليم المهني ، وتفضيل الكثير من الاسر التي تشتغل بالاعمال المهنية للتعليم العام لأولادها بدلا من اكتساب مهارات من خلال التدريب في الحالات التي يمتلكونها .

ساعد أيضا على نقص المعارف من قوة العمل في هذا القطاع ، استمرار الزيادة في الطلب في البلدان العربية على كثير من التخصصات ، مع تقديم شروط للعمل تكاد تتشابه الظروف المحلية ، مع مستويات الاجور تسمح بتكوين مدخرات معقولة خلال فترة محدودة للعمل . فالعامل في القطاع الخاص المصري والعربي يتمتع بقدر محدود من الامان ، ويعمل يوميا عدد متماثل من ساعات العمل ، ويحصل على خدمات اسكن والعلاج تكاد تكون متشابهة ان لم تكن أفضل في الخارج .

اخيرا ساعد على النقص في العرض ، اقدام الدولة على رفع كافة

أنواع القيود على سفر المواطنين للعمل في الخارج ، بل وتبسيط إجراءات
السفر بحثاً عن العمل .

ثانياً - الاجور وتكاليف المعيشة في مصر :

يمثل الاجر المصدر الوحيد للدخل بالنسبة لغالبية العاملين في مصر .
ومن المفروض أن يكفى هذا الدخل لتمكين العامل من الحصول على الحد
الادنى من السلع والخدمات اللازمة لمعيشته هو واسرته .

غير أن كمية السلع والخدمات التى يحصل عليها الفرد شهرياً
تتوقف على دخله وعلى أسعار هذه السلع والخدمات . فإذا فرضنا مثلاً
أن عامل كان يحصل على دخل شهرى قدره ٣٠ جنيه عام ١٩٧٦ ، وكان
يخص منها مائة (أربعة جنيهات ونصف) لشراء لحوم لمائلته ، وأن سعر
كيلو اللحم كان فى تلك السنة ١٥ جنيه ، فإن معنى هذا أن كمية اللحوم
التي كانت تستهلكها أسرة هذا العامل عام ١٩٧٦ كانت فى حدود ٣ كيلو
جرام . وإذا فرضنا أن اجر العامل ظل عام ١٩٧٧ على ما هو عليه
(٣٠ جنيه شهرياً) ، واستمر على ذلك يخصص نفس المبلغ لشراء اللحم
عام ١٩٧٧ ، وأن أسعار اللحوم ارتفعت الى ٢ جنيه للكيلو ، فإن معنى
هذا أن أسرته لن تحصل إلا على ٢٥ كيلو جرام ، وبالتالي سينخفض
ما تحصل عليه من هذه السلعة من ٣ - ٢٥ كيلو جرام ،
بمعدل ٢٥ فى المائة ($٢٥ \div ٣$) .

ويحدد الرقم القياسى لتكاليف المعيشة ، والذي يعده الجهاز
المركزى للتحفة والاحصاء سنوياً ، التغيرات التى تطرأ على نفقة المعيشة
بسبب تغيرات أسعار الحاجيات الضرورية والتي يستهلكها الغالبية من
أفراد المجتمع وذلك من واقع الاسعار الرسمية .

وعلى ذلك إذا ارتفع هذا الرقم بمعدل ١٥٪ سنوياً مثلاً ، فإن معنى
هذا أن أسعار الحاجيات الضرورية قد ارتفعت بنفس المعدل ، وبالتالي
إذا أراد العامل أن يحصل على نفس كمية السلع والخدمات التي كان
يحصل عليها فى العام السابق ، فيجب أن يزيد دخله بنفس نسبة ارتفاع

الاسعار • ويمثل هذا مطلباً أساسياً للعاملين في جميع القطاعات ، بل في جميع بلاد العالم • إذ تطالب التنظيمات العمالية بالربط بين التغيرات في الرقم القياسي لتكاليف المعيشة والأجور الأساسية للعمال ، على أساس أن هذا يمثل الحد الأدنى الممكن قبوله لأنه مطلب باستمرار الماضي دون أى تحسين أو تقدم •

ومن الضروري لإدارة المشروع وللدولة ككل أن تعد دراسات دورية لتحديد تأثير التغير في الاسعار وارتفاع تكاليف المعيشة على مستوى معيشة العمال • ويتم ذلك من خلال تحديد حساب ما نسبه بالدخل الحقيقي للعامل ، فإذا ارتفع هذا الدخل ، فإن معنى ذلك أن المطالبة برفع الأجور لمواجهة الزيادة في تاليف المعيشة لا تستند الى أى أساس موضوعى ، أما انخفاض فيتحتتم البحث عن وسيلة لمواجهة ذلك •

ونقصد بالدخل الحقيقى هنا ما يحصل عليه العامل من دخل بعد أن نأخذ في الحسبان تأثير التغيرات في الاسعار • فإذا كان شخص فعلاً يحصل على دخل ١٠٠ جنيه شهرياً عام ١٩٧٦ • وزاد هذا الدخل بمقدار ٥٠ جنيه عام ١٩٧٧ فأصبح ١٥٠ جنيه ، غير أن الاسعار للسلع والخدمات التى ينفق عليها هذا الدخل قد ارتفعت بمعدل ٥٠٪/ عام ١٩٧٧ عما كانت عليه عام ١٩٧٦ ، فإن معنى هذا أن ما كان يحصل عليه بمبلغ ١٠٠ جنيه عام ١٩٧٦ لا بد وأن يدفع فيه ١٥٠ جنيه عام ١٩٧٧ • وبالتالي يمكن القول بأن زيادة دخله بمعدل ٥٠٪/ لم تفده فى شئ ، قدخله الحقيقى عام ١٩٧٧ لم يزد عن ١٠٠ جنيه •

• ويقاس الدخل الحقيقى بقسمة الدخل النقدى على الرقم القياسى لتكاليف المعيشة • فإذا فرضنا فى المثال السابق أن الرقم القياسى لتكاليف المعيشة عام ١٩٧٧ هو ١٥٠ باتخاذ عام ١٩٧٦ كأساس ١٠٠ فيمكن حساب الدخل الحقيقى لهذا الشخص على الوجه التالى •

الدخل الحقيقي لشخص حصل على ١٥٠ جنيه عام ١٩٧٧ •

$$100 \div 100 = \%$$

$$100 \times 100$$

$$= \frac{100 \text{ جنيه}}{100}$$

$$100$$

مثال : ربط الاجور بالتغيرات في تكاليف المعيشة

فيما يلي متوسط الدخل السنوى للعامل في احدى الشركات خلال الفترة ما بين ١٩٦٠ — ١٩٧٧ وكذلك الرقم القياسى لاسعار التجزئة (تكاليف المعيشة) من واقع البيانات الرسمية المنشورة وذلك عن نفس الفترة باتخاذ أسعار ١٩٦٠ كسنة أساس •

السنوات	متوسط أجر العامل بالجنفيه سنويا	الرقم القياسى لاسعار التجزئة
١٩٦٠	١٤٠	١٠٠
١٩٦٢	١٤٥	١٠٠ر٣
١٩٦٢	١٦٠	٩٩ر٦
١٩٦٣	١٦٥	٩٧ر٤
١٩٦٤	١٨٠	٩٩ر٧
١٩٦٥	١٩٠	١٠٩ر٣
١٩٦٦	١٩٥	١٢٣ر١
١٩٦٧	١٩٥	١٣٨ر٩
١٩٦٨	٢٠٠	١٣٧ر٧
١٩٦٩	٢١٠	١٢٧ر٥
١٩٧٠	٢٣٠	١٣٣ر٣
١٩٧١	٢٣٥	١٣٧ر٣
١٩٧٢	٢٤٠	١٣٧
١٩٧٣	٢٤٥	١٤٧
١٩٧٤	٢٦٠	١٧٥
١٩٧٥	٢٧٠	١٧٨
١٩٧٦	٢٨٥	١٩٨
١٩٧٧	٣٠٠	٢١٨

المطلوب :

- ١ — حساب الدخل الحقيقى للعامل فى كل سنة .
 - ٢ — اذا طالبت النقابة وممثلى العمال فى مجلس الادارة بزيادة الاجور بسبب الزيادة فى تكاليف المعيشة .
- فما هى الزيادة المقبولة للمحافظة على مستوى معيشة

العامل وبافتراض معدل للزيادة في تكاليف المعيشة مساوية
لصام ١٩٧٧ .

٣ - إذا كان متوسط عدد العاملين في هذه الشركة ٥٠٠ عامل ،
أحسب الزيادة المتوقعة في تكاليف الاجور عام ١٩٧٨ بعد
ربط الاجور بتكاليف المعيشة .

(١) الدخل الحقيقي للعامل في المتوسط ١٩٦٠ - ١٩٧٧

السنوات	الاجر السنوي بالجنيه	الرقم القياسي لتكاليف المعيشة	الدخل الحقيقي لزيادة السنوية في الدخل الحقيقي
١٩٦٥	١٤٠	١٠٠	١٤٠
١٩٦٦	١٤٥	١٠٠٣	١٤٤.٥
١٩٦٧	١٦٠	٩٩.٦	١٦٠.٦
١٩٦٨	١٦٥	٩٧.٩	١٦٨.٥
١٩٦٩	١٨٠	٩٩.٧	١٨٠.٤
١٩٦٥	١٩٠	١٠٩.٣	١٧٣.٨
١٩٦٦	١٩٥	١٢٣.١	١٥٨.٤
١٩٦٧	١٩٥	١٣٨.٩	١٤٠.٣
١٩٦٨	٢٠٠	١٣٧.٧	١٤٥.٥
١٩٦٩	٢١٠	١٢٧.٥	١٦٤.٧
١٩٧٠	٢٣٠	١٢٣.٣	١٧٢.٥
١٩٧١	٢٣٥	١٣٧.٣	١٧١.١
١٩٧٢	٢٤٠	١٣٧	١٧٤.٢
١٩٧٣	٢٤٥	١٤٧	١٦٦.٦
١٩٧٤	٢٦٠	١٥٧	١٦٥.٦
١٩٧٥	٢٧٠	١٧٨	١٥١.٦
١٩٧٦	٢٨٥	١٩٨	١٤٣.٩
١٩٧٧	٣٠٠	٢١٨	١٣٧.٦

٢ - للابقاء على مستوى المعيشة عند عام ١٩٧٦

كان لابد من زيادة الاجور لعام ١٩٧٦

الاجر المطلوب عام ١٩٧٧ للمحافظة على مستوى المعيشة

$$1439 \times 300$$

$$1376$$

$$3137 \text{ جنية} =$$

مقدار الزيادة المطلوبة في الاجر = $300 - 3137 = 137$ جنيها
(الاجر النقدي لعام ١٩٧٧ مضروباً في الاجر الحقيقي عام ١٩٧٦ على الاجر الحقيقي عام ١٩٧٧)

أى أننا سنزيد الاجر بمعدل الانخفاض في الدخل الحقيقي (للتأكد من دقة النتيجة يمكن للقارئ أن يقسم الاجر المقترح على الرقم القياسى لتكاليف المعيشة أى ٣١٣٧ على ٢١٨ سيحصل على أجر حقيقى يعادل الاجر الحقيقى عام ١٩٧٦ .

إذا توقعنا زيادة الاسعار وارتفاع تكاليف المعيشة بنفس المعدل عام ١٩٧٨ فننتوقع أن يصل الرقم القياسى لتكاليف المعيشة ٢٣٨ وبالتالي نستطيع أن نحسب الدخل الحقيقي لو ترك الاجر كما هو .
الدخل الحقيقي للعامل عام ١٩٧٨ في حالة بقاء الاجر عند مستوى سنة ١٩٧٦ .

$$126 = 100 \times (238 \div 300) =$$

الاجر المفروض أن يدفع للبقاء على مستوى المعيشة عند عام ١٩٧٦
 1439×300

$$3426 \text{ جنيها} = \frac{=}{126}$$

الزيادة في الإجر للعامل في المتوسط العام ١٩٧٨ = $3426 - 3137 = 289$ جنيها

(٣) الزيادة المتوقعة في تكاليف الاجور نتيجة ربط التغيرات في الاجور بالتغيرات في تكاليف المعيشة لو أردنا تثبيت الدخل الحقيقي للعامل عند مستوى عام ١٩٧٦

$$426 = 300 - 3426 =$$

تكاليف الزيادة في الاجور = $426 \times 5000 = 213000$ جنيها

الفصل الثاني الاجور والانتاجية أنظمة ربط الاجر بالانتاج

الاجور تزيد عادة بمعدل مركب :

تمثل الاجور عنصرا هاما من تكاليف الانتاج يتفاوت في نسبته من قيمة الناتج من قطاع الى آخر ومن مشروع الى آخر حسب طبيعة النشاط ودرجة الاعتماد على الآلات كبديل للأيدي العاملة .

ويتميز هذا النوع من المصروفات بأنه يميل للزيادة سنويا تحت ضغط العاملين بضرورة زيادة دخولهم من عام الى آخر بسبب زيادة أعباءهم نتيجة التغير في الاسعار أو زيادة مطالب عائلاتهم .

وتحدث الزيادة عادة بمعدل مركب كما بينا في باب الانتاجية ، ذلك لان الزيادة السنوية في الاجور تطبق على الاجر في نهاية السنة السابقة . فإذا فرضنا أن متوسط الزيادة السنوية في الاجور في أحد المشروعات التي أنشئت عام ١٩٧٧ هو ١٠ في المائة ، فلابد أن نتوقع أن تصل الاجور الى رقم يزيد عن الضعف في عشر سنوات ، كما يتضح من الجدول الآتي :

السنوات الاجور في نهاية كل سنة

على أساس معدل زيادة سنوية ١٠ في المائة

	١٠٠٠٠٠	١٩٧٧
زائد ١٠ في المائة من عام ١٩٧٧	١١٠٠٠٠	١٩٧٨
زائد ١٠ في المائة من عام ١٩٧٨	١٢١٠٠٠	١٩٧٩
وهكذا	١٣٣١٠٠	١٩٨٠
	١٤٦٤١٠	١٩٨١
	١٦١٠٥٠	١٩٨٢
	١٧٧١٥٦	١٩٨٣
	١٩٤٨٧١	١٩٨٤
	٢١٤٣٥٨	١٩٨٥
	٢٣٥٧٩٣	١٩٨٦

ويترقب على زيادة الاجور بشكل حتمي أن نبحت عن مصدر لتغطية هذه الزيادة • وأمامنا ثلاث بدائل : الاول والاسهل أن نبادر الى رفع الاسعار بنفس قيمة الزيادة في الاجور وبالتالي ننقل عبء الزيادة الحتمية في الاجور الى المستهلك فإذا فرضنا في المثال السابق أن قيمة الانتاج المحقق بسعر البيع عام ١٩٧٧ كان ١٠٠٠٠٠٠ جنيه وأن عدد وحدات الانتاج كان وسيظل مليون وحدة سنوياً ، فإن معنى هذا أن ترتفع الاسعار سنوياً على الوجه الآتي :

السنوات	الاجور المدفوعة بالـجنيه	الزيادة السنوية في الاجور	عدد الوحدات المنتجة	الزيادة السنوية في سعر بيع الوحدة
١٩٧٧	١٠٠٠٠٠	—	١٠٠٠٠٠	—
١٩٧٨	١١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١ وجنيه
١٩٧٩	١٢١٠٠٠	١١٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١١ و
١٩٨٠	١٣٣٠٠٠	١٢٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١٢ و
١٩٨١	١٤٦٤١٠	١٣٤١٠	١٠٠٠٠٠	١٣٤ و
١٩٨٢	١٦١٠٥٠	١٤٦٤٠	١٠٠٠٠٠	١٤٦ و
١٩٨٣	١٧٧١٥٦	١٦١٠٦	١٠٠٠٠٠	١٦١ و
١٩٨٤	١٩٤٨٧١	١٧٧١٥	١٠٠٠٠٠	١٧٧ و
١٩٨٥	٢١٤٣٥٨	١٩٤٨٧	١٠٠٠٠٠	١٩٤ و
١٩٨٦	٢٣٥٧٩٣	٢١٤٣٥	١٠٠٠٠٠	٢١٤ و

المجموع ١٣٥٦

وبديهي أن القدره على رفع الاسعار سوف تتوقف على ظروف السوق ، بمعنى أنه في بعض الحالات قد يستطيع المشروع رفع أسعاره دون أن يؤثر هذا على مبيعاته — وقد يعجز في حالات أخرى بسبب تخوفه من تأثير ذلك على مبيعاته أو نتيجة لعدم سماح الدولة له برفع أسعار منتجاته • وإلى جانب ذلك فإن الالتجاء الى نقل الزيادة في الاجور للمستهلك من خلال رفع الاسعار بخلق سلسلة من الارتقاعات في أسعار

انسلع مما يزيد العبء على الطبقات الفقيرة فى المجتمع بـ ويسمح للفئات
الغنية الممارسة للتجارة بأن تزداد غنى • فمن المعروف أن التضخم
يزيد الفقراء فقرا ويزيد الأغنياء غنى •

البديل الثانى ، هو أن يتحمل المشروع الزيادة فى عبء الاجور
دون أن ينقلها للمستهلك • وفى هذه الحالة ستبقى ايرادات المشروع على
ما هى عليه وتزداد مصروفاته بنسب زيادة الاجور وبالتالى سيقبل الربح
الصافى القابل للتوزيع ، مما يقلل من معدل العائد على الاموال
المستثمرة •

فلو فرضنا فى المثال السابق أن الربح الصافى المحقق عام ١٩٧٧
كان فى حدود ٠٠٠ ٢٠٠ جنيه ، وأن هذا سيظل على ما هو عليه خلال
العشر سنوات المقبلة ، الا اذا تغيرت الاجور فسوف ينخفض بمقدار
الزيادة فيها • فاذا قرر المشروع أن يتحمل الزيادة فى الاجور فسوف
ينخفض الربح الصافى بنفس مقدار الزيادة فى الاجور • وبالتالى
سينخفض معدل العائد كما يتضح من الجدول الآتى :

السنوات	الخصم الذي يخصم الزيادة من الأجور	الزيادة السنوية من الأجور	مجموع الزيادة السنوية الأجور	الخصم الذي يخصم الزيادة من الأجور	الأرباح السنوية	معدل المائة (في الآلة)
١٧٦١	٠٠٠٠٠٠٠١	٥٣٣١١	- ٣٨٥٨١	١٠١٢٣١	٠٠٠٠٠٠٠٧	٨٠٢
٥٧٦١	٠٠٠٠٠٠٠١	٨٧٣٦١	٧٥٣٣١١	١٣٢٥٧	٠٠٠٠٠٠٠٧	٨٠١
٣٧٦١	٠٠٠٠٠٠٠١	٥١٨٨١	١٨٧٣٦	١١١٥٠١	٠٠٠٠٠٠٠٧	٣١٣١
٣٧٦١	٠٠٠٠٠٠٠١	١٠١٢١	٢٥١٨٨	٣٣٧١٨١	٠٠٠٠٠٠٠٧	٥٤١
١٧٦١	٠٠٠٠٠٠٠١	٠٣٢٣١	٥٥٠١٢	٥٥٧٨١	٠٠٠٠٠٠٠٧	٧٣١
١٧٦١	٠٠٠٠٠٠٠١	٠١٣٨١	٠١٣٢٣	٠٥٣٥١	٠٠٠٠٠٠٠٧	١١١١
٠٧٦١	٠٠٠٠٠٠٠١	٠٠٠٠٠٨١	٠٠٠٣٨	٠٠٠٨١١	٠٠٠٠٠٠٠٧	٢٠٨
١٨٦١	٠٠٠٠٠٠٠١	٠٠٠١١	٠٠٠١٨	٠٠٠٦٨١	٠٠٠٠٠٠٠٧	٢١١
٧٨٦١	٠٠٠٠٠٠٠١	٠٠٠٠٠١	٠٠٠٠٠١	٠٠٠٠٠٦١	٠٠٠٠٠٠٠٧	١٣٧٥
١٦٦١	٠٠٠٠٠٠٠١	-	-	٢٠٠٠٠٠٠	٠٠٠٠٠٠٠٧	٢٥

واضح ان معدل العائد على الاموال المستثمرة قد أنخفض الى ما يقرب من الثلث نتيجة الاستقطاع المستمر من الارباح لتغطية الزيادة في الاجور .

البديل الثالث : هو أن نربط الزيادة في الاجور بالزيادة في قيمة الانتاج أو القيمة المضافة ، بحيث تزيد الاجور كلما حدثت زيادة في الناتج وتظل ثابتة اذا لم تطرأ زيادة على هذا الناتج . ولاشك أن هذا البديل هو الافضل للمشروع وللدولة ككل . ذلك لان ربط الزيادة في الاجور بالتغير في الناتج يعنى ان تتحول تكلفة الاجور من تكلفة متزايدة (مصروف متزايد) الى تكلفة ثابتة وربما متناقصة .

ولتوضيح ذلك لنفرض اننا سمحنا بزيادة الاجور في مشروع معين بنفس معدل الزيادة في قيمة الانتاج اعتبارا من عام ١٩٧٨ باتخاذ قيمة الانتاج عام ١٩٧٧ كأساس ، وب نفس معدل الزيادة في قيمة الانتاج . ونفرض ان البيانات التالية تمثل الاجور الحالية عام ١٩٧٧ وقيمة الانتاج في الاعوام ١٩٧٧ - ١٩٨٢ .

السنوات	الاجور	قيمة الانتاج
١٩٧٧	١٠٠ ٠٠٠	١٠٠٠ ٠٠٠
١٩٧٨	٠٠٠	١١٠٠ ٠٠٠
١٩٧٩	٠٠	١٢٠٠ ٠٠٠
١٩٨٠	٠٠٠	١٣٠٠ ٠٠٠
١٩٨١	٠٠٠	١٥٠٠ ٠٠٠
١٩٨٢	٠٠٠	١٨٠٠ ٠٠٠

ما هي الاجور الواجب دفعها كل سنة ، ثم ما هي نسبة تكلفة الاجور الى قيمة الانتاج ؟ يمكننا تحديد الاجور على الوجه التالي

نسبة الاخر بعد الزيادة في قيمة الانتاج	بعد الزيادة الاجمهر	الزيادة في الاجم بالقارنة بعام ١٩٧٧	الزيادة في قيمة الانتاج ١٩٧٧ كاساس	قيمة الانتاج	السنوات
١٠ في المائة	١٠٠٠٠٠	-	-	١٠٠٠٠٠٠٠	١٩٧٧ -
١٠ في المائة	١١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠ في المائة	١١٠٠٠٠٠	١٩٧٨
١٠ في المائة	١٢٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٠ في المائة	١٢٠٠٠٠٠	١٩٧٩
٣٠ في المائة	١٣٠٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠ في المائة	١٣٠٠٠٠٠٠	١٩٨٠
٥٠ في المائة	١٥٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٥٠ في المائة	١٥٠٠٠٠٠٠	١٩٨١
٨٠ في المائة	١٨٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٨٠ في المائة	١٨٠٠٠٠٠٠	١٩٨٢

واضح مما سبق أن دخول العمال زادت • غير انه في مقابل هذه الزيادة ، زادت أيضا قيمة الناتج المحقق بمقدار أكبر مما ساعد في بقاء نسبة الاجور الى قيمة الناتج ثابتة • وبالتالي ففي مقابل الزيادة في الاجور حصلت المنشأة على زيادة في الوعاء الممكن استخدامه في تغطية هذه الزيادة ، ومن ثم لن يكون للزيادة في الاجور أى تأثير سلبي على الارباح • وبالنسبة للمجتمع ككل زاد الانتاج مع الزيادة في الاجور ، وبالتالي فان الخوف من تأثير الزيادة في الاجور على الاسعار يبقى في نطاق محدود • الحل اذا أن نطبق نظاماً للاجور بحيث يربط بين الزيادة في دخول العاملين وما يتحقق من انتاج • كيف يتم ذلك ؟

تطبق المشروعات أنظمة متباينة لربط الاجر بالنتائج التي تتحقق ممثلة في كميات الانتاج او قيمته او تكلفته او الربح المحقق • وسوف تعطى في هذا الفصل شرحاً تفصيلياً لهذه الأنظمة على أن يتبعها في الفصل التالي مناقشة لمقومات نجاح أى لربط الاجر بالانتاج • ثم نخصص الفصل الاخير لنظام اشتراك العمال في الارباح في إطار التشريع المنظم لذلك في مصر •

يطبق على العاملين في الاقسام الانتاجية نظام محدد لكى يربط بين دخل الفرد وما يتحقق من انتاج ، أو دخل المجموعة وما تساهم به من انتاج • ولذلك نجد في المصانع أنظمة لربط الاجر بالانتاج الفردى للعامل وأنظمة لربط الاجر بالانتاج الجماعى ، وسنشرح بالتفصيل كيفية وضع هذه النظم •

ويطبق على العاملين في مجال البيع نظام يصمم بحيث يربط بين دخولهم والمبيعات التي يحققها الفرد او تحققها المجموعة مع مراعاة ظروف السوق وما نعرضه من جهد على البائع • وسنقدم للقارئ بعض انماذج المستخدمة في هذا المجال •

وتستخدم بعض المشروعات نظاماً خاصة لربط الاجر بالجهد المبذول بواسطة العمال غير المباشرة مثل العاملين في اقسام الخدمات المرتبطة

بالانتاج (الصيانة - النقل الخ) أو العاملين في أقسام الخدمات الأخرى (الحسابات - المشتريات الخ) ، أو الرؤساء والمديرين وتعد هذه النظم بحيث تربط بين دخول العاملين وما نتوقع ان نحصل عليه من انجازات من جهودهم سواء في شكل تخفيض في المصروفات او زيادة في الانتاج •

وسوف نقدم على الصفحات التالية الصور المختلفة لهذه الانظمة بادئين بأنظمة ربط الاجر بالنتائج في الاقسام الانتاجية •

اولا - انظمة ربط الاجر بالانتاج الفردى للعامل

أ - أجر القطعة المباشر :

هذا النظام موجود في مصر وبلدان العالم جميعا منذ مئات السنين ، ولا زال يطبق في كثير من مواقع العمل • وبمقتضاه يحاسب العامل على عدد الوحدات التي انتجها خلال فترة المحاسبة او كمية العمل الذي انجزه ، فيعطى مبلغ من المال عن كل قطعة او وحدة من العمل يتمها وفقا للاتفاق الذي يتم مسبقا • وبعبارة أخرى يحدد الاجر الذي يدفع عن كل قطعة انتاج او وحدة انتاج مقدما ، ثم يحصر انتاج العامل في نهاية اليوم او الاسبوع او الشهر ، ويضرب الاجر للوحدة في عدد الوحدات التي انتهى منها العامل خلال فترة المحاسبة •

ففي صناعة البناء مثلا في مصر ، يحاسب عمال البناء وعمال البلاط والبياض على المتر المسطح • فيتفق مع عامل البناء على ان يدفع له جنيه عن كل متر مباني مثلا ، وفي نهاية اليوم يجري قياس عدد الامتار التي اتمها ، فاذا كان مثلا في حدود ٥ متر مربع يدفع له خمس جنيهات •

ويطبق نفس النظام أيضا في الزراعة بالنسبة لبعض الاعمال كحرث الارض أو اعمال الري ، فيتفق مع العامل على مبلغ من المال مقابل حرث الفدان مثلا ، وفي نهاية اليوم او الاسبوع يحدد عدد الافدنة التي اتم

حرثها ، ويدفع له الاجر المستحق على أساس ضرب المبلغ المتفق عليه
انفد ان في عدد الافدنة التي اتمها •

والنظام أيضا مطبق في شركات النقل ، اذ يدفع للسائق مبلغ معين
من المال عن كل رحلة أو كل دور ، ويحاسب يوميا أو اسبوعيا حسب
الاتفاق •

ويخضع دخل العامل بطبيعة الحال للتغير من يوم الى آخر حسب
كمية الانتاج أو حجم العمل الذي أنجزه ، وبالتالي من الممكن ان ينخفض
دخله بشكل واضح اذا كان انتاجه ضعيف ، ومن الممكن ان يزيد بنسبة
كبيرة اذا زاد انتاجه •

غير أنه في المشروعات المتوسطة والكبيرة يفرض النظام ضمان حد
ادنى للدخل للعامل بصرف النظر عن كمية الانتاج التي يحققها • وذلك
حتى لا ينخفض دخله ، والذي يعتمد عليه في اعادة أسرته ، لاسباب قهرية
مثل المرض أو تأخر وصول المواد الى موقع العمل أو تعطل الآلات (من
النادر أن يطبق هذا في المشروعات الخاصة الصغيرة) •

ويترتب على تطبيق هذا النظام والذي يضمن حد ادنى لدخل
العامل ، ان تنخفض تكلفة الاجور للوحدة من الناتج بالنسبة للعمال ذوي
المهارة المحدودة كلما زادت مهارتهم وقدرتهم على الانتاج ، الى ان تصل
الى حد معين فتظل تكلفة الاجور للوحدة ثابتة مهما زادت مهارة العامل
وزاد انتاجه •

مثال : اجر القطعة المباشر واثره على تكلفة الاجور

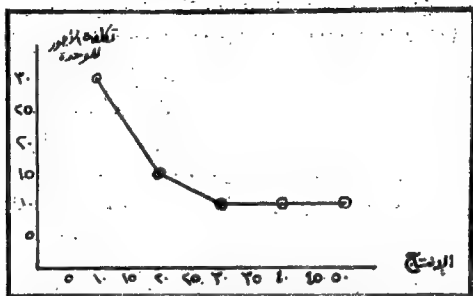
فيما يلي الانتاج المحقق بواسطة احد العمال الجدد في احد اقسام
الانتاج في مصنع معين خلال العشرة اسابيع الماضية •
اذا علمت ان النظام المطبق في القسم يقضى باعطاء العامل ١٠ قروش
عن كل قطعة من الناتج ، مع ضمان اجر اسبوعي كحد ادنى ٣ جنيه • حدد
الدخل المستحق للعامل وتكلفة الاجور للوحدة من الناتج في كل اسبوع •
ثم صور العلاقة بين الناتج وتكلفة الاجور ببيانها •

الاسبوع	الانتاج بالقطعة
١	١٠
٢	٢٠
٣	٣٠
٤	٣٥
٥	٣٥
٦	٤٠
٧	٤٠
٨	٤٠
٩	٤٥
١٠	٥٠

الحل

(١) الدخل المستحق وتكلفة الاجور للوحدة خلال العشرة اسابيع

الاسابيع	الانتاج المحقق	الاجور للوحدة	الدخل على اساس القطعة	الاجور المدفوع	تكلفة الاجور للوحدة
١	١٠	١٠	١٠٠	٣٠٠	٣٠
٢	٢٠	١٠	٣٠٠	٣٠٠	١٥
٣	٣٠	١٠	٣٠٠	٣٠٠	١٠
٤	٣٥	١٠	٣٥٠	٣٥٠	١٠
٥	٣٥	١٠	٣٥٠	٣٥٠	١٠
٦	٤٠	١٠	٤٠٠	٤٠٠	١٠
٧	٤٠	١٠	٤٠٠	٤٠٠	١٠
٨	٤٥	١٠	٤٥٠	٤٥٠	١٠
٩	٤٥	١٠	٤٥٠	٤٥٠	١٠
١٠	٥٠	١٠	٥٠٠	٥٠٠	١٠



العلاقة بين الناتج وتكلفة الاجور خلال العشرة أسابيع الماضية
ويحتاج تطبيق هذا النظام الى مجموعة من المقومات الاساسية
أهمها :-

١ - تحديد الاجر للقطعة بشكل مقبول للعامل ومناسب لصاحب العمل
ويكون الاجر مقبول من العامل حينما يشعر بأنه يستطيع من خلاله
ان يحصل على دخل أعلى من الدخل الذي يمكن ان يحصل عليه لو حوسب
على أساس مدة العمل وليس على أساس الانتاج .

فإذا فرضنا في المثال السابق ان الاجر المحدد للوحدة ٦ قروش ،
فان معنى هذا ان العامل مهما بذل من جهد فلن يتجاوز دخلة ثلاث جنيهات ،
وبالتالى فمن الافضل له ان يبذل مجهود عادى وينتج أقل عدد من
الوحدات . وفي هذه الحالة سيتقاضى أجر أسبوعى ثلاث جنيهات .
ونقصد بالاجر المناسب لصاحب العمل ان تكون تكلفة الاجور للوحدة
في حدود ما يستطيع تحمله من تشغيل عمال متوسطي المهارة . فإذا كان
الحد الأدنى للاجر المضمون ٣ جنيهات اسبوعيا ، وكان الانتاج المتوقع
العامل المتوسط المهارة ، والذي يبذل مجهود عادى ٣٠ قطعة اسبوعيا ،

يصبح من المتوقع ان تصل تكلفة الاجور للوحدة بدون حاجة دفع العاملين لزيادة الانتاج في حدود ١٠ قروش (ثلاث جنيهات ÷ ٣٠ وحدة) •

٢ — يحتاج تطبيق هذا النظام أيضا أن ندرس مقدما طبيعة الاعمال التي تؤدي بواسطة العامل للتأكد من أن انتاج العامل قابل للقياس • فبعض الاعمال التي تمارس تتمثل في جهد ذهني مثل أعمال التصميمات ، وهذه يتعذر عدها بالقطعة • وبعض الاعمال التي تمارس بواسطة العامل انا واحد تتغير من وقت الى آخر ولا تستقر على نمط واحد مثل اعمال السكرتارية •

ومن المهم أيضا ان تحدد وحدة القياس ، وهذه تختلف باختلاف نوع العمل او المنتج ، فوحدة القياس في البناء هي المتر المسطح ، وفي الحفر هي المتر المكعب وفي الغزل هي الكيلو جرام من الناتج من صنف معين وهكذا •

٣ — من المهم أيضا أن يكون التسجيل للانتاج الذي يتمه العامل خلال فترة الحساب دقيقا ، حتى يطمئن العامل الى أنه حصل على الدخل الذي يستحقه وحتى تدفع المنشأة الاجر في مقابل انتاج تحقق فعلا •

(ب) زيادة الاجر مع اختصار مدة التنفيذ وينفس معدل الوفرة في الوقت — اجر الساعة بانتاج •

قد يتعذر قياس الانتاج أو عده بالوحدات كما هو الحال في أعمال التركيبات (تركيب الات او معدات) او فحص الانتاج او نظافة المبني ، أو اعداد الحسابات الختامية ، أو الانتهاء من أعمال الجرد •

ولكن يمكن ان نحدد وقت ابتداء ووقت الانتهاء من العمل وبالتالي نستطيع أن نحدد عدد ساعات العمل أو أيام العمل التي خصصها العامل لانجاز العمل المطلوب •

وبالمثل أيضا نستطيع من خلال الدراسة لظروف العمل وملاحظة

مجموعة من اعمال لعدد من المرات أن نحدد المدة الزمنية التي يحتاجها العامل المتوسط المهارة لانجاز العمل المطلوب . وبمقارنة مدة التنفيذ الفعلية بمدة التنفيذ المتوقعة ، نستطيع أن نتعرف على ما اذا كان العامل قد أنجز العمل المطلوب في مدة أقل من مدة التنفيذ المتوقعة ، فإذا تحقق هذا يستحق زيادة في الأجر عن هذا الوفر .

لنفرض ان العمل موضع الدراسة هو اعداد التوصيلات الكهربائية في مبنى ، ومطلوب تحديد نظام الأجر بالانتاج للعمال القائمين به . وقد وجدنا من خلال الدراسة لأنواع التوصيلات المطلوبة أننا نحتاج لاتمام التوصيلات للغرفة الواحدة ١٠ ساعات ، وبمراجعة العمل الذي تم في نهاية اليوم وجدنا ان أحد العمال قد اتم غرفة باكملها خلال ٧ ساعات . في هذه الحالة يكون العامل قد وفر لصاحب العمل ثلاث ساعات ، اذ يستطيع ان يبدأ في اليوم التالي في غرفة أخرى وهكذا .

ويحدد الأجر لكل ساعة بقسمة الحد الأدنى المضمون للأجر على عدد ساعات العمل الرسمية المقررة كحد أقصى بحكم القانون . فإذا كانت ساعات العمل القانونية يومياً ٧ ساعات وكان الحد الأدنى لأجر اليومية العامل ١٤٠ قرشاً مثلاً ، فإن معنى هذا أن أجر الساعة هو ٢٠ قرش .

وبالتالي اذا كان العامل قد أنجز عملاً يعادل ١٠ ساعات فإن معنى هذا انه يستحق في مقابل ذلك ٢٠٠ قرش (20×10) .

مثال : ربط الأجر بالوفر في ساعات التنفيذ

فيما يلي الانتاج المحقق خلال شهر مارس ١٩٧٨ بواسطة مجموعة العمال في الصالة رقم «١» بمصنع غزل الجيزة .

العمال	الانتاج الكيلوجرام
١	١٢٠
٢	١٩٠
٣	٢٢٠
٤	٢١٠
٥	٢١٥
٦	٢٢٥
٧	٢٣٠
٨	٢٣٥
٩	١٥٠
١٠	١٨٠

فإذا علمت ان ساعات العمل اليومية للعمال خلال شهر مارس كانت ٨ ساعات وان عدد ايام العمل خلال نفس الشهر كانت ٢٥ يوم * وان المدة الزمنية المحددة لانتاج الكيلوجرام هي ساعة ، وان الاجر المضمون للعمال شهريا هو ٢٠ جنييه *

المطلوب : تحديد الاجر المستحق لكل عامل ؟

الحل

الحد الادنى للاجر في الشهر = ٢٠ جنييه
 ساعات العمل الشهرية = ٢٥ يوم \times ٨ ساعات = ٢٠٠ ساعة
 الحد الادنى لاجر الساعة = ٢٠ جنييه \div ٢٠٠ ساعة = ١٠ قروش
 انتاج العمال مقدرا بالساعات والاجر المستحق لكل عامل *

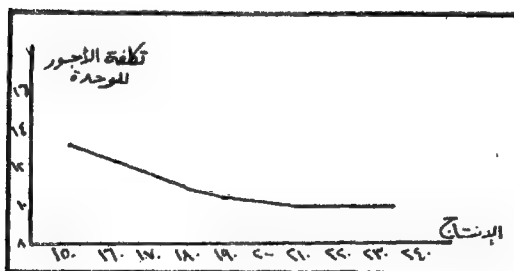
العمال	الانتاج بالوحدة	الانتاج بالساعات	اجر العمالة بالقرش	الدخل المستحق بالقرش	الاجر البدني
١	٢٢٠	٢٢٠	١٠	٢٢٠٠	٢٢٠٠
٢	١٩٠	١٩٠	١٠	١٩٠٠	٢٠٠٠
٣	٢٢٠	٢٢٠	١٠	٢٢٠٠	٢٢٠٠
٤	٢١٠	٢١٠	١٠	٢١٠٠	١١٠٠
٥	٢١٥	٢١٥	١٠	٢١٥٠	٢١٥٠
٦	٢٣٥	٢٣٥	١٠	٢٣٥٠	٢١٥٠
٧	٢٣٠	٢٣٠	١٠	٢٣٠٠	٢٣٠٠
٨	٢٣٥	٢٣٥	١٠	٢٣٥٠	٢٣٥٠
٩	١٥٠	١٥٠	١٠	١٥٠٠	٢٠٠٠
١٠	١٨٠	١٨٠	١٠	١٨٠٠	٢٠٠٠

واضح اننا سمحنا لدخول العمال الذين زاد انتاجهم مقدما بالساعات عن ٢٠٠ ساعة بالحصول على زيادة في الاجر عن ٢٠ جنيه (٢٠٠٠ قرش) .
اما العمال الذين كان انتاجهم دون الرقم المتوقع (اقل من ٢٠٠ ساعة) فقد حصلوا على الحد الادنى المضمون قانونا وهو ٢٠ جنيه (٢٠٠٠ قرش) .
ولا يختلف النظام هنا عن أجر القطعة في تأثيره على كلفة الاجور للوحدة ، فطالما أن العامل يحصل على حد أدنى مضمون بصرف النظر عن كمية الانتاج ، فسوف تتجه تكلفة الاجور للوحدة نحو التناقص كلما زاد انتاج العامل الى ان يصل الانتاج الى رقم معين ، تبدأ بعده تكلفة الاجور للوحدة في الثبات .

ففي المثال السابق ، اذا اخذنا الانتاج مقدرا بالساعات ، والاجور المدفوعة ، واستخرجنا تكلفة الاجور للساعة ، سنجد أنها تتناقص الى ان يحقق العامل انتاجا يوازي ٢٠٠ ساعة عمل ، ثم تبدأ في الثبات بعد ذلك كما يتضح من الجدول الاتي :

المساح	الانتاج مقداراً بالسلطات	الاجر المدفوع بالقروش	تكلفة الاجور للسلعة
١	٢٢٠	٢٢٠٠	٤٠
٢	١٩٠	٢٠٠٠	١٠,٥٤
٣	٢٢٠	٢٢٠٠	١٠
٤	٢١٠	٢١٠٠	١٠
٥	٢١٥	٢١٥٠	١٠
٦	٢٢٥	٢٢٥٠	١٠
٧	٢٣٠	٢٣٠٠	١٠
٨	٢٣٥	٢٣٥٠	١٠
٩	١٥٠	٢٠٠٠	١٣,٣٣
١٠	١٨٠	٢٠٠٠	١١,١١

واذا اردنا تصوير العلاقة بين الانتاج وتكلفة الاجور بيانياً ، سنجد انها مستخذ الشكل الاتي :



ج — زيادة الاجر مع زيادة الانتاج أو باختصار مدة التنفيذ
وبمعدل أقل (زيادة دخل العامل بمعدل أقل من معدل
زيادة انتاجيته)

يقضى نظام الاجر بالقطعة أو نظام الاجر بالساعة الذى شرحناه
حتى الآن ، بأن يزيد دخل العامل بنفس معدل الزيادة فى عدد القطع ،
أو بنفس معدل الوفرة فى ساعات الانتاج . فكلما زاد عدد القطع بوحدة
واحدة كلما حصل العامل على مبلغ محدد . وكلما زاد الوفرة فى عدد ساعات
الانتاج بساعة كلما حصل على مبلغ معين . كذلك تقضى هذه الانظمة بضمنا
حد أدنى للاجر يدفع بصرف النظر عن كمية الانتاج .

هذا النظام الثالث يضمن أيضا حد أدنى للاجر ، ويقضى بأن يدفع
أجر محدد عن كل قطعة من الناتج ، أو كل وفر فى ساعة التنفيذ ، الى أن
يصل العامل الى الحد الأدنى ثم يعطى العامل جزء من هذا المبلغ (نصف
أو ثلث أو أى نسبة يتفق عليها) عن كل وحدة اضافية تنتج بعد وصول
أجر العامل الى الحد الأدنى .

بعبارة أخرى يفرض هذا النظام فئتين للاجور . الفئة الاولى تدفع
الى أن يصل أجر العامل الى الحد الأدنى المضمون ، والفئة الثانية تدفع
بعد أن يصل العامل الى هذا الحد الأدنى . فإذا فرضنا أن الحد الأدنى
المضمون للعامل يوميا ٥٠ قرشا . وأن الاجر المحدد للقطعة من الناتج
١٠ قروش . فإن معنى هذا أن ندفع له عشرة قروش عن كل وحدة ينتجها
حتى يصل انتاجه الى خمس وحدات ($50 = 5 \times 10$) . فإذا زاد
انتاجه عن ٥ وحدات يتفق على أن يدفع له عن كل وحدة بالزيادة ٧ قروش
مثلا أو خمس قروش . وبالتالي اذا كان الاجر المتفق عليه عن الزيادة فى
الانتاج ٧ قروش ، وانتج هذا العامل ٨ وحدات ، تكون الزيادة المستحقة
له فى الاجر عن الثلاث وحدات التى انتجها بعد أن وصل أجره الى الحد
الأدنى هي ٢١ قرشا (7×3) .

الحل

مثال (١) :

فيما يلي الانتاج الذي انتهى منه مجموعة من عمال النسيج خلال
شهر مارس ١٩٧٨ •

العمال الانتاج بالمتر

١	٣٠٠
٢	٣١٠
٣	٣٢٠
٤	٢٨٠
٥	٢٧٠
٦	٣٠٥

العمال	الانتاج شهر مارس	الدخل المستحق للعمال القوي	المستحق / الاجر
١	٣٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠
٢	٣١٠	٣٠٥٠	٣٠٥٠
٣	٣٢٠	٣١٠٠	٣١٠٠
٤	٢٨٠	٢٨٠٠	٢٨٠٠
٥	٢٧٠	٢٧٠٠	٢٧٠٠
٦	٣٠٥	٣٠٢٥	٣٠٢٥
٧	٢٩٠	٢٩٠٠	٢٩٠٠
٨	٢٩٥	٢٩٥٠	٢٩٥٠
٩	٣١٢	٣٠٦٠	٣٠٦٠
١٠	٣٠٨	٣٠٤٠	٣٠٤٠

وبما أن العمال رقم ٤ ، ٥ ، ٨ ، ٩ قد استحقوا دخل أقل من الحد
الادنى يمنح كل منهم الحد الادنى وقدره ٣٠٠ قرش أى ٣٠ جنيه

٢٩٠	٧
٢٩٥	٨
٣٠٨	٩

وإذا علمت أن :

- ١ - أن الشركة تضمن أجرا شهريا للعامل قدره ٣٠ جنيها .
- ٧ - يحسب الاجر الشهري للعامل على أساس الانتاج بحيث يعطى ١٠ قروش عن كل متر حتى يصل دخله الى رقم يعادل الحد الادنى المضمون .
- ٣ - تدفع الشركة ٥٠ في المائة من هذا الاجر عن كل متر في حاله زيادة انتاج العامل عن ٣٠٠ متر في الشهر .
- المطلوب : تحديد الدخل المستحق لكل من العمال عن شهر مارس ١٩٧٨ .

مثال ٢ :

وفيما يلي الانتاج الذى تم بواسطة عمال الصيانة في قسم صيانة الموتورات لهيئة النقل العام ، وذلك خلال شهر مارس ١٩٧٨ مقوما بساعات العمل المفتوح .

العمال	الانتاج المحقق بالساعات
١	٢٠٠
٢	٢٤٠
٣	٢٣٠
٤	٢٤٥

١٥٠	٥
١٨٠	٦
٢٠٠	٧
١٩٠	٨
٢١٠	٩

فاذا علمت ان الشركة تضمن للعامل أجر شهري ٣٠ جنيه ، وانها تدفع عن كل ساعة انتاج ١٥ قرشا وذلك عن الـ ٢٠٠ ساعة الاولى ، وما زاد عن ذلك تدفع عنه ١٠ قروش فقط .

المطلوب :

حساب الدخل المستحق لكل عامل عن شهر مارس ؟

الحل

الدخل المستحق للعامل	الانتاج المحقق بالساعات	المال
$٣٥٠٠ = ١٠ \times ٥٠ + ١٥ \times ٢٠٠$	٢٥٠	١
$٣٤٠٠ = ١٠ \times ٤٠ + ١٥ \times ٢٠٠$	٢٤٠	٢
$٣٣٠٠ = ١٠ \times ٣٠ + ١٥ \times ٢٠٠$	٢٣٠	٣
$٣٤٥٠ = ١٠ \times ٤٥ + ١٥ \times ٢٥٠$	٢٤٥	٤
$٢٢٥٠ = ١٥ \times ١٥٠$	١٥٠	٥
$٢٢٠٠ = ١٥ \times ١٨٠$	١٨٠	٦
$٣٠٠٠ = ١٥ \times ٢٠٠$	٢٠٠	٧
$٢٨٥٠ = ١٥ \times ١٩٠$	١٩٠	٨
$٣١٠٠ = ١٠ \times ١٠ + ١٥ \times ٢٤٠$	٢١٠	٩

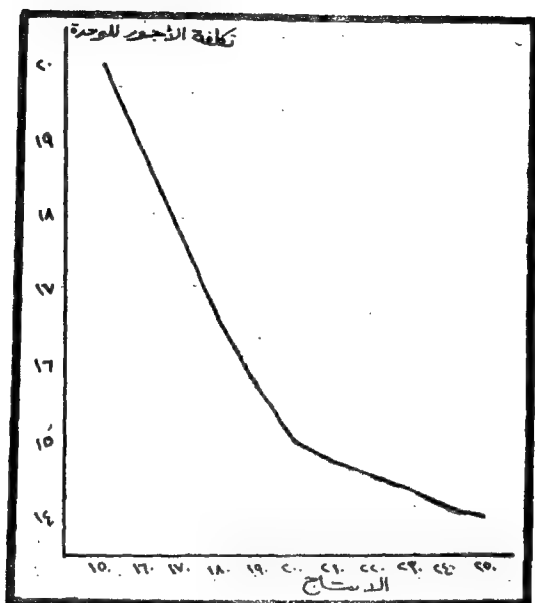
وبما ان العمال ٥ و ٦ و ٨ حققوا أقل من الحد الأدنى وهو ٣٠ جنيه لذلك يدفع لهم هذا الاجر رغم أنه أقل من الدخل الذى يستحقونه

ويتميز هذا النظام بتأثيره المستمر على تكاليف الاجور للوحدة ،
 اد تتجه تكاليف الاجور للوحدة نحو التناقص كلما زاد انتاج العامل •

وتتضح الصورة لو حسبنا تكاليف الاجور للوحدة من النتائج بالنسبة لجميع العمال فى المثال السابق •

العمال	الانتاج المحقق	الدخل المسمى	تكلفة الاجور للوحدة
١	٢٥٠	٣٥٠٠	١٤
٢	٢٤٠	٣٤٠٠	١٤,١٦
٣	٢٣٠	٣٣٠٠	١٤,٣١
٤	٢٢٥	٣٢٠٠	١٤,٣٨
٥	٢٢٠	٣١٠٠	١٤,٤٥
٦	٢١٥	٣٠٠٠	١٤,٥٢
٧	٢١٠	٢٩٠٠	١٤,٥٩
٨	٢٠٥	٢٨٠٠	١٤,٦٦
٩	٢٠٠	٢٧٠٠	١٤,٧٣

من هذا الجدول يتبين أن تكلفة الاجور للوحدة تتناقص مع كل زيادة فى انتاج العامل أو فى كفاءته فى التنفيذ • وتظهر هذه الحقيقة بوضوح لو صورنا العلاقة بين انتاج العامل وتكلفة الاجور للوحدة بيانيا على الوجه التالى •



د - زيادة الاجر مع زيادة الانتاج او اختصار مدة التنفيذ وبمعدل اعلى من معدل زيادة الانتاجية .

وفقا لهذا النظام يعطى العامل حد أدنى للاجر مضمون ، ويحسب دخله على أساس اعطاء فئة محددة للاجر عن كل وحدة من الناتج أو وفر في ساعات العمل ، وذلك الى أن يصل دخله الى الحد الأدنى . فإذا زاد الانتاج عن الحد الأدنى ، أو تحقق الوفرة في الساعات يحسب الدخل

الاضافى عن الحد الادنى للاجر على أساس فئة أجر أعلى من تلك التى استخدمت على وحدات الانتاج السابقة للحد الادنى للانتاج * أى أن هناك فئتان للاجر : احدهما تطبق على الانتاج أو الساعات السابقة للحد الادنى ، والاخرى على الانتاج التالى لتحقيق الحد الادنى * وعلى ذلك فهذا النظام عكس انسابق تماما * ولفهم كيفية تطبيقه نأخذ المثال التالى :

مثال :

فيما يلى عدد الرحلات انتمى تحققت بواسطة كل من السائقين على احدى خطوط النقل داخل مدينة القاهرة ، وذلك خلال الاسبوع الاول من شهر ابريل ١٩٧٨ *

السائقون الرحلات الاسبوعية للسائق

٣٥	١
٣٥	٢
٣٦	٣
٤٠	٤
٤٩	٥
٤٤	٦
٤٥	٧
٢٥	٨
٣٦	٩
٤١	١٠

فإذا علمت أن هيئة النقل تحاسب السائق على الوجه الآتى :

- ١ - ٣٠ قرش عن كل رحلة الى أن يصل أجره الاسبوعى الى الحد الادنى وهو ٩ جنيهات *

٢ — ٤٠ قرش عن كل رحلة بعد ذلك •

المطلوب :

- ١ — تحديد الدخل المستحق لكل من هؤلاء السائقين •
- ٢ — تحديد تكلفة الاجور للرحلة مع توضيح العلاقة بين هذه التكلفة وعدد الرحلات بيانيا •

الحل

١ — حساب دخول العمال :

بما أن الزيادة في الاجر عن الرحلة سوف تطبق بعد أن يصل دخل العامل ٩ جنيهات (٩٠٠ قرش) • اذا عدد الرحلات المطلوبة للوصول الى الحد الادنى = $900 \div 30 = 30$ رحلة •
اذا سيطبق الاجر المرتفع للرحلة وقدره ٤٠ قرش على الرحلات التي تزيد عن ٣٠ رحلة •

واذا انخفض دخل العامل الاسبوعي عن ٩ جنيهات يدفع له هذا المبلغ الاخير لانه مضمون بصرف النظر عن عدد الرحلات •
اذا سوف تكون دخول العمال على الوجه الآتي : —

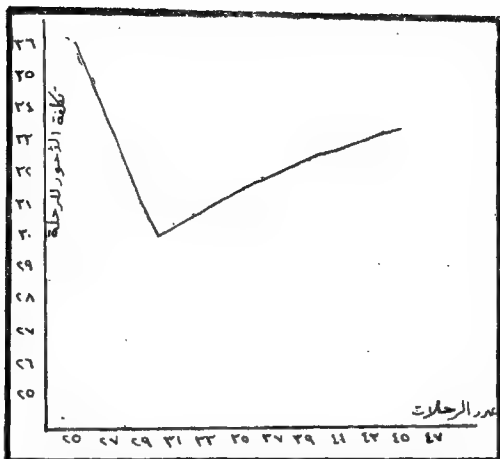
العمال	عدد الرحلات	الدخل المستحق
١	٢٥	$40 \times 5 + 30 \times 30 = 1100$
٢	٢٠	$30 \times 30 = 900$
٣	٣٦	$40 \times 6 + 30 \times 30 = 1140$
٤	٤٠	$40 \times 10 + 30 \times 30 = 1300$
٥	٢٩	$30 \times 29 = 870$
٦	٤٤	$40 \times 14 + 30 \times 30 = 1660$
٧	٤٥	$40 \times 15 + 30 \times 30 = 1800$
٨	٢٥	$30 \times 25 = 750$
٩	٣٦	$40 \times 6 + 30 \times 30 = 1140$
١٠	٤١	$40 \times 11 + 30 \times 30 = 1340$

وبما أن السائقين رقم ٥ و ٨ لم يحققوا الدخل المضمون فسيُدفع لهم الحد الأدنى وهو ٩ جنيهات أى تبقى جميع الأرقام كما هى عدا دخل السائقين رقم ٥ و ٨ فيجرى تعديلها الى ٩ جنيهات .

العلاقة بين انتاج السائقين وتكلفة الاجور للرحلة

السائقون	عدد الرحلات	الاجور المدفوع	تكلفة الاجور للرحلة
١	٣٥	١١٠٠	٣١,٤٢ ^١
٢	٣٠	٩٠٠	٣٠
٣	٣٦	١١٤٠	٣١,١١
٤	٤٠	١٣٠٠	٣٢,٥٠
٥	٢٩	٩٠٠	٣١,٣٣
٦	٤٤	١٤٦٠	٣٣,١٨
٧	٤٥	١٥٠٠	٣٣,٣٣
٨	٢٥	٩٥٠	٣٦
٩	٣٦	١١٤٠	٣١,١١
١٠	٤١	١٣٤٠	٣٢,١٨

ومن الممكن تصوير العلاقة بين التغير فى عدد الرحلات التى يقوم بها السائق وتكلفة الاجور للرحلة ببيانها على الوجه التالى :



واضح من الرسم البياني ان تكاليف الاجور للوحدة تتخفّف تدريجيا وتصل الى اقل مستوى لها حينما يحقق السائق عدد الرحلات الذي يصل به الى الحد الادنى للدخل ، ثم تعود التكلفة ترتفع تدريجيا بطبيعة الحال بسبب دفع أجر عن كل رحلة اضافية أعلى من الاجر الذي كان يدفع — قبل الوصول الى الحد الادنى .

هـ — فئات متدرجة للاجر تختلف باختلاف فئات الانتاج .

يحدد في هذا النظام مستويات مختلفة للانتاج ، ثم فئات للاجور تختلف من مستوى الى آخر . فقد يتفق في المثال السابق على تقسيم عدد الرحلات الاسبوعية للسائق الى اربع مستويات : ٣٠ رحلة فأقل ، ثم أكثر من ٣٠ الى ٤٠ ، ثم أكثر من ٤٠ الى ٥٠ ، ثم أكثر من ٥٠ الى ٦٠ . وتدفع أجور لهذه المستويات في حدود ٣٠ و ٣٥ و ٤٠ و ٤٥ قرشا على التوالي . بعبارة أخرى يوضع جدول بفئات الانتاج وفئات الاجور المناظرة على الوجه التالي مثلا .

فئات الاجور للوحدة بالقرور	فئات الانتاج
٣٠	٣٠ واقل في الاسبوع
٣٥	اكثر من ٣٠ - ٣٥
٤٠	اكثر من ٣٥ - ٤٠
٤٥	اكثر من ٤٠ - ٤٥

ويؤدي تطبيق هذا النظام الى زيادة دخل العمال مع كل زيادة في الانتاج ولكن بمعدلات تختلف من مستوى الى آخر . كذلك يؤدي تطبيق انى انخفاض تكلفة الاجور للوحدة الى أن يصل العامل للمعدن الذى يضمن الحد الادنى للاجر ، ثم بعد ذلك تبدأ التكلفة للوحدة فى الارتفاع .

مثال :

نفرض ان نظام الفئات السابقة قد طبق على السائقين المشار اليهم فى المثال السابق خلال الاسبوع الاول من شهر ابريل . وان انتاجهم كان على الوجه الآتى : —

عدد رحلات شهر ابريل	السائقون
٢٦	١
٢٨	٢
٢٩	٣
٣٠	٤
٢٨	٥
٣٥	٦
٣٨	٧
٤٠	٨

٤٢

٩

٤٥

١٠

المطلوب :

تحديد الدخل المستحق لكل عامل خلال شهر ابريل ، ثم تأثير تطبيق
النظام على تكاليف الاجور للوحدة •

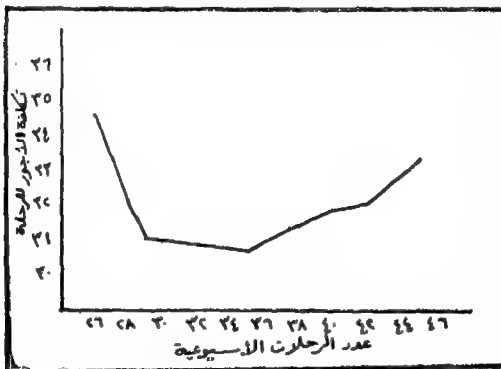
الحل

أولا - حساب دخول السائقين من شهر ابريل :

الاجر الدقيق	الدخل المستحق	عدد الرحلات	السائقون
٩٠٠	$٧٨٠ = ٣٠ \times ٢٦$	٢٦	١
٩٠٠	$٧٨٠ = ٣٠ \times ٢٨$	٢٨	٢
٩٠٠	$٨٢٠ = ٣٠ \times ٢٧$	٢٧	٣
٩٠٠	$٩٠٠ = ٣٠ \times ٣٠$	٣٠	٤
٩٠٠	$٧٨٠ = ٣٠ \times ٢٦$	٢٦	٥
١٠٧٥	$١٠٧٥ = ٣٠ \times ٣٥ + ٣٠ \times ٣٠$	٣٥	٦
١١٩٥	$١١٩٥ = ٤٠ \times ٣٠ + ٣٠ \times ٣٠ + ٣٠ \times ٣٠$	٣٨	٧
١٢٢٥	$١٢٢٥ = ٤٠ \times ٣٠ + ٣٠ \times ٣٠ + ٣٠ \times ٣٠$	٤٠	٨
	$٤٠ \times ٢٠ + ٤٠ \times ٣٠ + ٣٠ \times ٣٠ + ٣٠ \times ٣٠$	٤٢	٩
١٣٦٥	١٣٦٥ =		
	$٤٠ \times ٤٠ + ٤٠ \times ٣٠ + ٣٠ \times ٣٠ + ٣٠ \times ٣٠$	٤٥	١٠
١٥٠٠	١٥٠٠ =		

ثانياً - تحديد تكلفة الاجور للرحلة

السائقون	عدد الرحلات الاسبوع الاول من ابريل	تكلفة الاجور للسائق	تكلفة الاجور للمرحلة
١	٢٦	١٠٠	٣٤
٢	٢٨	١٠٠	٣٢
٣	٢٩	١٠٠	٣١
٤	٣٠	١٠٠	٣٠
٥	٢٨	١٠٠	٣٢
٦	٣٥	١٠٢٥	٣٠
٧	٣٨	١١٩٥	٣١
٨	٤٠	١٣٨٧	٣١
٩	٤٢	١٣٦٥	٣٢
١٠	٤٥	١٥٠٠	٣٣



ثانياً — أنظمة ربط الآجر بالانتاج لمجموعة العاملين في مكان معين أو في المشروع

قد يصمم النظام بحيث ترتبط التغيرات في دخل العامل بالتغير في انتاج المجموعة التي يعمل معها في نفس المكان ، أو في انتاج القسم أو صالة الانتاج التي يتواجد فيها ، أو انتاج المشروع ككل . ولذلك تطبق المنشآت أحد ثلاث أشكال من الانظمة الجماعية .

أ — ربط دخل العامل بانتاج المجموعة التي يعمل معها :

قد يتعذر قياس انتاج كل من العاملين في موقع معين ، وذلك في الحالات التي يكون فيها الناتج محصلة لجهود مجموعة من العمال . ففي صناعة السجائر مثلاً نجد أن الناتج المحقق على كل آلة يرتبط بجهود مجموعة من العمال تتكاتف ، لتحقيق الناتج : العامل المسئول عن تشغيل آلة السجائر والمساعد والميكانيكي الذي يتولى صيانة الآلة واصلاح أى عيب فيها بمجرد ظهوره . وفى ورش الصيانة والاصلاح للالات والمعدات نجد أن مجموعة من العمال تشترك في اصلاح عيب معين أو فك أجزاء المعدات والكشف عليها . وفي سيارات نقل البضائع يتأثر وقت الرحلة وبالتالي عدد الرحلات اليومية بالجهد الذى يبذله السائق ومعاونه الذى يقوم بالتحميل والتفريغ للبضاعة . في هذه الحالات يسجل الانتاج للمجموعة ثم تحاسب المجموعة ويوزع الدخل الذى تستحقه على أفرادها .

وقد يكون الانتاج قابلاً للقياس لكل عامل على حدة ، ولكن من المرغوب فيه أن يتولى العمال المهرة والقدامى ارشاد وتوجيه العمال الجدد والمساهمة في رفع مهارتهم . ولذلك تحاسب المجموعة على انتاجها كفريق ، رغبة في تشجيع أعضاء الفريق مع مقارنة بعضهم البعض . وفي حالات أخرى تستهدف المحاسبة الجماعية استخدام المجموعة كقوة ضغط على العناصر الكسولة أو المشاغبة ، اذ أن تكاسل بعض

الأعضاء أو عدم انضباطهم لابد وأن يؤثر على الآخرين .
 أخيرا قد تطبق المحاسبة الجماعية لتحقيق التكافؤ في الفرص بين
 العاملين في الأقسام المختلفة للحصول على زيادة في الدخل . ففي
 بعض المشروعات التجارية توجد بعض الأقسام الغير مربحة بطبيعتها .
 وبالتالي فإن ربط دخول العاملين في بعض الأقسام بالنتائج المحققة بها
 يؤدي حتما إلى حصولهم على دخول منخفضة لأسباب لا دخل لهم فيها ،
 والعكس في الأقسام الأخرى . ففي الأقسام التي تباع سلع يشتد الطلب
 عليها ، يتمتع العاملون بدخول مرتفعة . وتلك التي ينخفض الطلب على
 الأصناف التي تعرضها ، يحصل العاملون فيها على دخول منخفضة .
 وتقديرا لذلك يحسب الدخل للعاملين في مجموعة من الأقسام حسب نتائج
 الأقسام جميعا ، ثم توزع الحصيلة بينهم .
 ولا تختلف طريقة حساب الدخل المستحق للمجموعة هنا عنها في
 طرق الحساب الفردية ، إذ يحدد الأجر الذي سيدفع عن كل قطعة أو
 ساعة إنتاج تتحقق بواسطة المجموعة ، ويضرب هذا الأجر في عدد
 ساعات الإنتاج أو عدد القطع التي أنتجت خلال فترة الحساب . كما
 يحدد حد أدنى مضمون إدخال الجماعة بصرف النظر عن الإنتاج المحقق ،
 وتوزع الحصيلة التي تزيد عن الحد الأدنى بين أعضاء الجماعة بالتساوي
 أو بنسبة أجورهم الأساسية ، أو وفقا للقاعدة التي يتفق عليها .

مثال — ربط الأجر بالإنتاج لمجموعة من العمال :

تستخدم الشركة القومية للأسمنت نظام لربط الأجر بالإنتاج
 بالنسبة لكل مجموعة من العمال في قسم التعبئة والشحن . وتتكون كل
 مجموعة من أربعة أشخاص ، يقوم أحدهم بتشغيل آلة تعبئة الأسمنت
 في الأكياس ويقوم الآخرون برفع الأكياس المعبئة إلى السيارة التي تنقله
 إلى مواقع التسليم .

ويقضى النظام بوجود حد أدنى لإنتاج المجموعة يتمثل في ٨٥ في
 المائة من الإنتاج المحدد يوميا لثلاثة (على أساس ٦ ساعات عمل يوميا) ،

إذا زاد الانتاج عن الحد الأدنى تمنح المجموعة زيادة في أجورها بنفس معدل الزيادة في الانتاج وتتم الحاسبة للعمال يوميا .
وفيما يلي الانتاج المحقق للمجموعة خلال الايام الستة لاسبوع العمل من ١ الى ٦ ابريل ١٩٧٨ .

الايام	الانتاج المحقق بالاكياس
١	١٨٠
٢	١٧٠
٣	١٧٥
٤	١٨٥
٥	١٥٠
٦	١٦٠

إذا علمت ان الانتاج المحدد لليلة في الساعة هو ٣٠ كيس ، وان جملة الاجور الاساسية للعمال الاربعة يوميا ٣ جنيه .

المطلوب :

- (١) تحديد الزيادة المستحقة في الاجور لهؤلاء العمال يوميا .
- (٢) بافتراض ان الاجور الاساسية اليومية للعمال الاربعة متساوية (٧٥ قرش لكل منهم) . حدد نصيب كل عامل من الزيادة اليومية في اندخل .

الحل

الانتاج المحدد لليلة يوميا = $30 \times 6 = 180$ كيس
الحد الأدنى لانتاج المجموعة يوميا = $180 \times 153 = 103$ كيس
معدل الزيادة اليومية في الانتاج والزيادة المستحقة في أجور المجموعة كما يلي :

الايام	الانتاج المحقق	الحد الادنى	معدل الزيادة فى الانتاج	الزيادة المستحقة فى الدخل
١	١٨٠	١٥٣	١٧ فى المائة	٢٨ جنيه
٢	١٧٠	١٥٣	١١	٣٣
٣	١٢٥	١٥٣	١٤	٢٩
٤	١٨٥	١٥٣	١٩	٨٨
٥	١٥٠	١٥٣	— (١٧)	—
٦	١٦٠	١٥٣	٤	١٣٥
١٣ ٢				

الزيادة فى الاجر المستحقة لكل عامل خلال الاسبوع الاول

$$= ٢٠١٣ \div ٤ = ٥٠٣ \text{ جنيه}$$

ومن الممكن أن يتفق على توزيع الزيادة المستحقة فى الاجر بنسبة معينة تعكس الاختلاف فى المهارة أو الجهد المبذول . فمن الممكن فى المثال السابق أن يخصص ثلث الزيادة مثلاً للعامل المسئول عن تشغيل الآلة على أساس أنه أكثر مهارة من عمال التحميل ، على أن يوزع الباقي وقدره الثلثين بين العمال الثلاثة الآخرين .

ب — ربط دخل العامل بانتاج أو نتائج أعمال القسم الذى يعمل فيه

ترتبط الزيادة هنا فى دخل العامل بالتغير الذى يطرأ على انتاج القسم الذى يعمل فيه أو قيمة الناتج المحقق بواسطة القسم خلال فترة المحاسبة .

ففى بعض المصانع يكون الانتاج القابل للقياس هو انتاج القسم ككل (شركات الحرير الصناعى ؛ شركات انتاج الكيماويات) . وفى الفنادق والمطاعم يتحقق الايراد للمطعم باشتراك جميع العاملين فى

المطبخ والمطعم ، اذ ان الاقبال على مطعم معين أو فندق معين يتوقف على جودة الطعام وأسلوب الخدمة المتبع . في مثل هذه الحالات يوضع النظام بحيث يسمح بتغير دخول العاملين مع التغير في ربحية القسم الذى يعملون فيه أو التغير في المبيعات المحققة .

فإذا طبقت ربحية القسم كأساس لتحديد مستحقات العمال ، يتحدد مقدما السعر التقديرى للوحدة من الناتج ، ثم يسجل الانتاج الفعلى ويقيم بسعر البيع ، ثم تحسب التكاليف الفعلية التى تحملها المشروع فى سبيل تحقيق هذا الانتاج ، وتطرح التكاليف التقديرية من قيمة الناتج . ويعطى العاملون نسبة من هذا الربح يتفق عليها مقدما .

مثال : ربط الزيادة فى الاجور بالزيادة فى ايرادات القسم :

فيما يلى البيانات التى جمعت بقصد حساب مستحقات العمال فى أحد الاقسام الانتاجية فى الشركة المصرية للحريز الصناعى عن شهر ابريل ١٩٧٨ .

١ — الانتاج المحقق فى ابريل بالتكلفة ٢٠ ٠٠٠ جنيه

٢ — سعر البيع للوحدة ١٠ جنيه

٣ — التكاليف التقديرية للقسم

مواد خام ١٥٠ ٠٠٠ جنيه

اجور عمال ٢٥٠٠٠ جنيه

وقود كهرباء ٥٠٠٠

مرتبات ١٠٠٠

استهلاك مبانى القسم ٥٠٠

استهلاك آلات القسم ١٠٠٠

تأمين حريق وسرقة ٥٠٠

نصيب القسم فى المصروفات العمومية ٥٠٠٠

نصيب القسم من المصروفات الادارية ٣٠٠٠

نصيب القسم من مصروفات البيع ١٠٠٠

- ٤ — يقسم الفائض بين المنشأة والعمال بنسبة ٨٠ الى ٢٠
٥ — توزع حصة العمال بنسبة أجورهم الاساسية

المطلوب :

تحديد حصة العاملين ثم نصيب الجنيه أجور من هذه الحصة .
بفرض أن المرتب الشهري لأحد العمال ٤٠ جنيه . احسب الزيادة
المنتهقة له خلال شهر ابريل ؟

الحل

أولا — حصة العاملين في الفائض المحقق خلال شهر ابريل :

الايرادات المحقة		٢٠٠٠٠٠
حريقات القسم		
مواد خام	١٥٠٠٠٠	
اجور عمال	٢٥٠٠٠	
وقود وكهرباء	٥٠٠٠	
مرتبات	١٠٠٠	
استهلاك مائت القسم	٥٠٠	
استهلاك آلات القسم	١٠٠٠	
طابعون ورق وسرقة	٥٠٠	
م. موبيا	٥٠٠٠	
م. اداة	٣٠٠٠	
م. م. م	١٠٠٠	
		١٦٦٠٠٠
		٨٠٠٠
الفائض خلال شهر ابريل		

حصة العمال في الفائض = $٨٠٠٠ \times ٢٠ = ١٦٠٠$ جنيه

نصيب الجنيه من الفائض = $1600 \div 26000 = 0.6$ ر جنية
 الزيادة المستحقة لعامل مرتبه ٤٠ جنية = $0.6 \times 40 = 24$ ر جنية
 الدخل الاجمالى المدفوع له = $40 + 24 = 64$ ر جنية
 مثال (٢) : ربط الزيادة في دخل العامل بالزيادة في ايرادات القسم :

يفرض نظام الفنادق في مصر أن يضاف الى فاتورة الإقامة أو
 انطعام ١٢ في المائة مقابل الخدمة ، وتحجز هذه النسبة في حساب خاص
 يخصص لتغطية الفاقد نتيجة الكسر أو الضياع من أدوات المائدة ثم
 المكافأة للعاملين .

وفيما يلي بيان الايرادات المحققة من خدمة الإقامة والطعام خلال
 شهر مارس ١٩٧٨ في الشركة الاهلية للفنادق، وكذلك قيمة الهالك والفاقد
 من الادوات المستخدمة في الخدمة في نفس الشهر .

- ١ — إيرادات الإقامة ١٥٠٠٠٠
 - ٢ — إيرادات الطعام ١٧٠٠٠٠
 - ٣ — المخصص للهالك أو التالف ٤ في المائة من النسبة المخصصة للخدمة.
- فإذا علمت أن الشركة تضيف على كل فاتورة ١٢ في المائة من قيمتها
 مقابل الخدمة ، وان جملة الاجور الاساسية للعاملين في كافة مواقع
 الخدمات بالفندق خلال شهر مارس ١٩٧٨ كانت ١١٠٠٠ جنية .

المطلوب :

- ١ — تحديد حصة الجنيه في الاجور الاساسية من إيرادات الخدمة .
- ٢ — اذا كانت الاجور التي تدفع لمجموعة العاملين في المطعم الرئيسى
 هي : — ٢٠٠ للطباخ ١٠٠ للمساعد ، ٣٥ لعامل المطبخ ، ٦٠ لرئيس
 المطعم ، ٣٠ عاملة الخدمة ، ١٥ لعامل النظافة ، ٢٢ للمحصل .
 احسب الدخل الاضافى المستحق لكل منهم عن شهر مارس .

الحل

جملة إيرادات الفندق في خلال مارس = $150000 + 170000 = 320000$ جنية

حصيلة الخدمة بواقع ١٢ في المائة = $٣٢٠٠٠٠ \times ١٢ = ٣٨٤٠٠$

جنيه

مخصص الكسر والفاقد = $٣٢٠٠٠٠ \times ٠٤ = ١٢٨٠٠$ جنيه

المخصص لكافآت العاملين = $٣٨٤٠٠ - ١٢٨٠٠ = ٢٥٦٠٠$ جنيه

حصة الجنيه أجور من هذه المكافآت = $٢٥٦٠٠ \div ١١٠٠٠ = ٢٣٢$

جنيه

الدخل الاجمالي للعاملين في المطعم :

العمل	الاجور الاساسي	الدخل الاعلى	جمله الدخل
الطباخ	٢٠٠	$٢٣٢ \times ٢٠٠ = ٤٦٤$	٦٦٤
مساعد الطباخ	١٠٠	$٢٣٢ \times ١٠٠ = ٢٣٢$	٣٣٢
عامل المطبخ	٢٥	$٢٣٢ \times ٢٥ = ٥٨$	٨٣
رئيس الطعم	٦٠	$٢٣٢ \times ٦٠ = ١٣٩٢$	١١١٢
عامل الخدمة	٢٠	$٢٣٢ \times ٢٠ = ٤٦٤$	٤٨٤
عامل النظافة	١٥	$٢٣٢ \times ١٥ = ٣٤٨$	٤٦٨
المصل	٢٢	$٢٣٢ \times ٢٢ = ٥١٠٤$	٥٣٢٤

ح - ربط التغير في دخول العاملين بالتغير في الناتج للمشروع ككل :

يعد النظام هنا بحيث يضمن تثبيت نسبة الاجور الى قيمة الانتاج أو الى القيمة المضافة ، وبالتالي يسمح بتغير الاجور فقط اذا تغيرت قيمة الناتج المحقق وزادت ايرادات المشروع ، أو اذا تغيرت قيمة ما اضافة العاملون بجهدهم الى ما قدم لهم من موارد ومستلزمات ، ويجرى حساب الناتج كل فترة على أن يقيم بأسعار ثابتة حتى لا يحصل العاملون على زيادة في الاجور نتيجة تغير أسعار المنتجات في السوق وهو تغير لا دخل لهم فيه .

وتوزع الحصيلة المستحقة على العمال بنسبة أجورهم الاساسية بمعنى أن يحسب نصيب الجنيه أجور من الزيادة ، ثم يضرب في المرتب الاساسي لكل عامل خلال فترة المحاسبة .

وتتميز بعض المشروعات عند تطبيق النظام بين العمال على أساس بعض المؤشرات التي لها تأثير على الانتاج أو القيمة المضافة مثل عدد أيام الغياب • ويتم ذلك بأن يضرب الدخل الاضافي المستحق للعامل في معامل يمثل النسبة بين عدد أيام حضوره للعمل خلال فترة المحاسبة وعدد أيام العمل المفروض أن يحضرها •

مثال : التغير في دخول العمال مع تغير قيمة الناتج :

فيما يلي البيانات التي جمعت بقصد تحديد مستحقات العمال في أحد المصانع عن الربع الاول من عام ١٩٧٨ وذلك من حوافز الزيادة في الانتاج :

١ — تلتزم الشركة بعدم زيادة نسبة الاجور الى قيمة الانتاج عام ١٩٧٧ وذلك بالاسعار الثابتة

٢ — كانت قيمة الانتاج عام ١٩٧٧ في حدود ٠٠٠ ٤٠٠٠ جنية

٣ — بلغت الاجور المدفوعة عام ١٩٧٧ ٠٠٠ ٥٠٠ جنية

٤ — المبيعات في الربع الاول من عام ١٩٧٨ ٠٠٠ ١٥٠ جنية

٥ — بضاعة كاملة الصنع في أول يناير ١٩٧٨ ٠٠٠ ٣٠٠ جنية

٦ — بضاعة كاملة الصنع في ٣١ مارس ١٩٧٨ ٠٠٠ ٢٠٠ جنية

٧ — بلغ متوسط الزيادة في أسعار منتجات الشركة عام ١٩٧٨ عن أسعار ١٩٧٧ ، ١٥ في المائة •

٨ — الاجور الاساسية خلال الربع الاول من عام ١٩٧٨ كانت ١٣٥٠٠٠ جنية

المطلوب :

١ — حدد الزيادة المستحقة في الاجور لجميع العاملين عن الربع الاول

من عام ١٩٧٨ •

٢ — احسب الزيادة المستحقة عن كل جنية من الاجور الاساسية •

٣ — اذا كان الاجر الاساسى لمجموعة من العمال وعدد أيام العمل الفعلية لكل منهم وعدد أيام العمل للمصنع على الوجه الآتى خلال الربع الاول من العام .

العمال	الاجر الاساسى	عدد ايام العمل الفعلية	عدد ايام العمل للمصنع
١	٢٥	٨٠	٨٠
٢	٣٥	٦٠	٨٠
٣	١٢	٦٥	٨٠
٤	٨٠	٢٨	٨٠
٥	١٥	٦٥	٨٠

فالمطلوب حساب الزيادة المستحقة لكل منهم فى الدخل عن الربع الاول من العام ؟

١ — الزيادة المستحقة للعمال عن الربع الاول من عام ١٩٧٨ :

٥٠٠٠٠٠

$$\text{نسبة الاجور الى القيمة الانتاج عام ١٩٧٧} = \frac{100 \times \text{---}}{12.5\%} = 400000$$

$$\text{فرق المخزون السلعى للربع الاول عام ١٩٧٨} = 300000 - 200000 = 100000 \text{ جنيه}$$

$$\text{قيمة الانتاج للربع الاول عام ١٩٧٨} = 100000 - 140000 = 140000$$

قيمة الانتاج للربع الاول من عام ١٩٧٨ بأسعار ١٩٧٧

$$100 \times 140000$$

$$13913172 = \text{---} =$$

١١٠

$$1275 \times 1217391$$

$$\frac{\text{الاجور المستحقة للعمال عن الربع الاول من عام 1978}}{100} =$$

$$= 14608694 \text{ جنيه}$$

$$\text{زيادة المستحقة للعمال عن الربع الاول من عام 1978} =$$

$$1108694 = 135000 - 14608694$$

٢ - قيمة الزيادة المستحقة عن كل جنيه من الاجور الاساسية

$$= 1108694 \div 135000 = 82 \text{ ر جنيه}$$

٣ - مستحقات مجموعة العمال بعد أخذ الغياب في الحسبان :

العمال	الاحر الاساسي	الهادية لكل منهم
١	٧٥	٨٢ × ٧٥ = ٦١٥٠
٢	٧٥	٨٢ × ٧٥ × (٨٠ - ٧٠) = ٥٣٨٠
٣	١٢	٨٢ × ١٢ × (٨٠ - ٦٨) = ٦٩١٠
٤	٨٠	٨٢ × ٨٠ × (٨٠ - ٧٨) = ٦٣١٠
٥	١٥	٨٢ × ١٥ × (٨٠ - ٦٥) = ٦٣٢٠

د - ربط التغير في دخول العاملين بالتغير في تكاليف الانتاج :

يساهم العمال من خلال خبراتهم وجهدهم وعنايتهم في تخفيض تكاليف الانتاج في المصانع أو تكاليف تنفيذ المشروعات في شركات المقاولات . فمن خلال العناية باستخدام المواد ، يمكن أن تنخفض كمية التالف أو الهالك من المواد أثناء التنفيذ . ومن خلال الحرص على الآلات والمعدات يمكن أن تنخفض تكاليف الإصلاح . ومن خلال العناية يمكن توفير جزء من الوقود المستخدم . ولذلك قد يصمم النظام بحيث يعطى للعمال جزء من الوفرة في المصروفات عن الارقام التقديرية الموضوعة مسبقا .

ويفرض النظام هنا وضع موازنة تقديرية للمصروفات للمشروع ككل أو لكل قسم على حده أو لكل عملية ولكل مرحلة (بالنسبة للمقاولات

(أو التركيبات) ، ثم تسجل المصروفات المباشرة الفعلية ، وتحمل المصروفات غير المباشرة والعمومية وفقا للنظام المتفق عليه • ويصوب الوفر في هذه المصروفات على فترات أثناء السنة أو أثناء تنفيذ العملية (كل ثلاث شهور مثلا) ، ثم يحدد نصيب العمال من هذا الوفر ويوزع عليهم أما بالتساوى أو بنسبة أجورهم الاساسية •

مثال :

فيما يلي بيان بالتكاليف الفعلية للمرحلة الاولى من عملية انشاء فندق السلام والذي يجرى تنفيذه بواسطة الشركة المصرية للمقاولات ، وقد تم تنفيذها خلال الستة شهور الاولى من عام ١٩٧٨ •

- ١ — مواد خام ٤٠٠٠٠٠
- ٢ — أجور مباشرة ١٠٠٠٠٠
- ٣ — استهلاك أدوات ١٠٠٠٠
- ٤ — استهلاك معدات ٢٠٠٠٠
- ٥ — وقود للمعدات ٢٠٠٠
- ٦ — مستلزمات أخرى ٣٠٠
- ٧ — نصيب المرحلة من المصروفات الادارية للشركة ٢٠٠٠٠
- ٨ — نصيب المرحلة من العمومية الاخرى ١٥٠٠٠

٥٧٠ ٠٠٠ —————

فاذا علمت ان المصروفات التقديرية لهذه المرحلة كانت في حدود ٥٠٠ ٠٠٠ جنيه وان الشركة تقسم الوفر في التكاليف بينها وبين العاملين بنسبة ٧٠ : ٣٠ •

اذ علمت أيضا ان حصة العاملين توزع بنسبة أجورهم الاساسية •

المطلوب :

- ١ — تحديد نصيب العمال من هذه الوفورات ؟
- ٢ — تحديد حصة الجنيه من الاجور الاساسية من هذه الزيادة ؟

الحصل

١ — حصة العمال :

الوفورات في التكاليف = $٥٧٠.٠٠٠ - ٥٠٠.٠٠٠ = ٧٠.٠٠٠$ جنيه

حصة العمال = $٧٠.٠٠٠ \times ٣٠ = ٢١.٠٠٠$ جنيه

٢ — حصة الجنيه من الاجور الاساسية من هذه الزيادة :

$$= ٢١.٠٠٠ \div ١٠٠.٠٠٠ = ٢١ \text{ ر جنيه}$$

ثالثا : ربط الاجر بالنتائج للعاملين في مجال البيع

تعتبر أنظمة ربط الاجر بالنتائج للعاملين في مجال البيع من أقدم الانظمة . فعند بدأت التجارة كنشاط اقتصادي ، اختار المنتجون محلات في المناطق المختلفة لكي يعرضوا فيها منتجاتهم أو أشخاص لتمثيلهم وذلك في مقابل نسبة من قيمة المبيعات ، وأصبحت دخول هؤلاء تحسب على أساس النسبة المتفق عليها مضروبة في رقم المبيعات الاجمالي أو الصافي . ثم استمر التطبيق على المشتغلين بالبيع من العاملين من خلال ربط دخولهم بالنتائج المحقق من جهودهم .

ويتمثل الناتج المحقق بواسطة العاملين في مجال البيع في قيمة المبيعات التي تتم خلال فترة المحاسبة . وعلى ذلك توضع أنظمة ربط الاجر بالنتائج بالنسبة لهؤلاء على أساس السماح بزيادة دخل العامل مع زيادة المبيعات .

وحتى لا يتنافس العمال على البيع في المناطق المضمونة أو التي يكاد الطلب أن يكون فيها مؤكد ، يحدد لكل مندوب بيع منطقة جغرافية معينة أو مجموعة معينة من العملاء ويتولى خدمتهم وتسجل المبيعات في كل منطقة أو لكل مجموعة من العملاء .

وفي محلات الاقسام أو المحلات التجارية يطلب من عامل البيع

التوقيع على اذن الدفع الذى يعد للعميل لى يسدد به ثمن البضاعة
المستراه ثم تحصر فى نهاية كل مدة الاذن التى تحمل توقيع كل بائع
لتحديد رقم المبيعات الذى حققه .

وعادة ما يستثنى من المحاسبة المبيعات التى لم يبذل العاملين فى
جهاز البيع أى مجهود فى تحقيقها ، مثل التوريدات الحكومية التى ترد
بالامر المباشر، أو المبيعات لمشروعات أخرى والتى تتم بحكم وجود مصلحة
مشتركة بين البائع والمشتري، كذلك تستثنى مبيعات الاصناف التى تتمتع
بمركز احتكارى فى السوق ويموق انطلب عليها المعروض منها .

وتحسب مستحقات رجال البيع على أساس فردى أو على أساس
جماعى . أى قد يحاسب كل مندوب بيع على حده أو تحاسب المجموعة
الموجودة فى قسم معين أو منطقة معينة : ثم تقسم الحصيلة بينهم .

ويدفع لمندوب البيع أو للمجموعة نسبة مئوية من صافى قيمة
المبيعات التى يتم تحصيلها . أى ان الدفع يتم على المبيعات بعد استقطاع
كافة أنواع الخصم التى تكون قد منحت ، وكذلك المردودات ، كذلك تدفع
المستحقات على المبالغ التى يتم تحصيلها حتى يبذل رجال البيع جهد
خاص فى الاستعلام عن الأشخاص الذين يطلبون الشراء الاجل ، وحتى
يتابع هؤلاء تحصيل مستحقات المشروع فى مواعيدها .

وقد تمتسب مستحقات رجال البيع على أساس نسبة ثابتة وعلى
كل جنيه من المبيعات ، أو على أساس نسبة ثابتة تبدأ بعد حد أدنى من
المبيعات . بمعنى ان يشترط الحصول على الزيادة فى الدخل أن يحقق رجل
البيع حد أدنى من المبيعات ، فيحدد النظام مثلا لكل مندوب بيع حد
أدنى ٥٠٠ جنيه شهريا ، فاذا زادت مبيعاته عن هذا الرقم يعطى نسبة
مئوية من قيمة الزيادة .

وقد تكون النسبة متدرجة ارتفاعا أو انخفاضاً ، بحيث يستحق
مندوب البيع نسبة مئوية من صافى المبيعات حتى رقم معين ، ثم نسبة
أكبر أو أقل اذا زادت المبيعات حتى رقم آخر ، وهكذا . بمعنى ان تقسم

المبيعات الى شرائح ويخصص لكل منها نسبة مئوية تتدرج ارتفاعا أو انخفاضا . فيقال مثلا ان مندوب البيع يستحق ٣ في المائة على الـ ٥٠٠٠ جنيه الأولى ثم ٤ في المائة على الـ ٥٠٠٠ الثانية وهكذا .

وقد يتكون دخل مندوب البيع من نسبتين : أحدهما تنسب الى صافي المبيعات التي يتم تحصيلها ، والثانية تدفع على المبيعات الاجلة في حالة عدم وجود أى ديون معدومة خلال فترة المحاسبة . فيدفع مثلا رجل البيع ٣ في المائة على صافي المبيعات المحصلة ، ثم ١ في المائة من المبيعات الاجلة خلال العام في حالة عدم اعدام أى دين للشركة من بين الديون التي نشأت بسبب مبيعاته .

وقد تختلف النسبة التي تعطى على المبيعات من قسم أو من مجموعة لى أخرى من المنتجات وذلك حسب الجهد المتوقع من العاملين في البيع في الاقسام أو في تنشيط المبيعات للاصناف المختلفة . ففي الاقسام التي تنشط فيها حركة البيع نتيجة للاقبال على المنتجات التي تعرضها والذي يرجع الى وجود طلب في السوق ، تكون النسبة منخفضة ، وفي الاقسام التي تعرض منتجات بطيئة الحركة ، تكون النسبة مرتفعة . كذلك الحال بالنسبة للاصناف ، فقد يسمح النظام بنسبة عالية للمندوب على الاصناف البطيئة الحركة أو الراكدة أو يعطيه نسبة منخفضة على الاصناف السريعة البيع .

ويتحمل مندوب البيع في بعض الحالات جزء من المصروفات التي تنفق في سبيل المبيع خصما من العمولة ، فتخصم من مستحقاته تكاليف تذاكر السفر والاقامة وأى مصروفات أخرى تكون قد صرفت لاتمام انبيع .

ويحصل البائع على مرتب ثابت ثم النسبة المقررة على المبيعات ، أو قد يحصل على نسبة على المبيعات مع ضمان حد أدنى ثابت للاجر . فقد يوضع النظام بحيث يعطى البائع ٣٠ جنيه شهريا مثلا ثم نسبة على المبيعات تصل الى ٥ في المائة . وبالتالي اذا وصلت مبيعاته ٥٠٠ جنيه

في أحد الشهور مثلاً يستحق ألى جانب المرتب دخلاً إضافياً قدره ٢٥ جنيه • أو قد يوضع النظام بحيث يعطى ٥ في المائة على المبيعات مع ضمان حد أدنى للأجر قدره ٣٠ جنيه • فإذا فرضنا مثلاً أن بائع وفقاً لهذا النظام حقق مبيعات في أحد الشهور ٨٠٠ جنيه فيستحق عنها دخل قدره ٤٠ جنيه يدخل فيها المرتب الأساسي (أى ٣٠ جنيه مرتب أساسي مضافاً إليها ١٠ جنيه دخل إضافي) • وفي الشهر التالي حقق مبيعات ٥٠٠ جنيه وبالتالي استحق عنها ٢٥ جنيه • في هذا الشهر الأخير ، يدفع له الحد الأدنى وقدره ٣٠ جنيه •

مثال : تحديد العمولات المستحقة لرجال البيع :

فيما يلي المبيعات والتحصيلات التي تمت خلال شهر إبريل ١٩٧٨ بواسطة أحد مندوبي البيع في الشركة الأهلية للتجارة •

المبيعات	التحصيلات
----------	-----------

جـ		
٢٠٠	—	١ إبريل
٤٠٠	١٠٠	٥ إبريل
٦٠٠	٨٠٠	١٢ إبريل
١٠٠	—	١٥ إبريل
٥٠	—	١٨ إبريل
٢٠٠	٥٠	٢٥ إبريل
٣٠٠	١٥٠	٢٨ إبريل
١٨٥٠	١١٠٠	المجموع

فإذا علمت :

١ — أن الشركة تدفع لمندوب البيع مرتب ثابت قدره ٢٥ جنيه في الشهر ثم ٥٪ على المبيعات للأصناف العادية و ٨٪ للأصناف الراكدة •

- ٢ — أن النسبة تدفع على التحصيلات •
 ٣ — أن تحصيلات بين ٢٥ و ٢٨ كانت لمبيعات الاصناف الراكدة •
 ٤ — يحتجز من المستحقات الإضافية للعامل ١٠٪ تحت حساب الديون
 التي قد تعدم على أن يصفى هذا الحساب في نهاية كل عام •
 أسلوب :

• تحديد الدخل المستحق لهذا العامل عن شهر أبريل ١٩٧٨

الحل

التحصيلات	المبيعات	التاريخ
—	٢٠٠	١ أبريل
١٠٠	٤٠٠	٥ أبريل
٨٠٠	٦٠٠	١٢ أبريل
—	١٠٠	١٥ أبريل
—	٥٠	١٨ أبريل
٥٠	٢٠٠	٢٥ أبريل
١٥٠	٣٠٠	٢٨ أبريل
<u>١١٠٠</u>	<u>١٨٥٠</u>	المجموع

متحصلات البيع للاصناف السريعة الحركة = $٨٠٠ + ١٠٠ = ٩٠٠$

متحصلات البيع للاصناف البطيئة = $١٥٠ + ٥٠ = ٢٠٠$

العمولة المستحقة عن المبيعات = $(٩٠٠ \times ٠.٨) + (٢٠٠ \times ٠.٨)$

= $١٦ + ٤٥ = ٥١$ جنيه

الجزء المحتجز لمواجهة الديون المدومة = $٥١ \times ١ = ٥١$ جنيه

الدخل الصافي المستحق بعد خصم الجزء المحتجز لحساب الديون

المدومة = $٥١ - ٥١ = ٠$ جنيه

اجمالى الدخل المستحق للعامل خلال ابريل = ٢٥ جنيه + ٥٠ر =
٧٠ر جنيه

رابعاً : ربط الاجر بالانتاج للعمالة غير المباشرة

بدأ حديثنا تطبيق أنظمة ربط الاجر بالانتاج على العمالة غير المباشرة والتي تعمل في مجالات متنوعة مثل الصيانة ، ترتيب المخازن ،
عمال النقل •

وبالرغم من أن التطبيق لايزال محدود . الا أنه يعتمد بالدرجة الاولى على وضع أنماط للأعمال التي تؤدي أو لتكلفة أداء الاعمال ثم مقارنة المنفذ فعلاً بهذه الانماط ، فاذا زاد ما تحقق من انجازات أو انخفضت التكاليف يعطى العامل زيادة في أجره •

فبالنسبة لأعمال الصيانة تقسم عادة الى نوعين : أعمال الصيانة الوقائية حيث يقوم العامل المخصص لها بفحص الآلة أو الجهاز بشكل دورى وتسجيل بيانات عن حالته ، ثم اجراء بعض التنظيفات أو المعالجات • ومن المفروض أن يسجل ما يقوم به من عمل كتابة بالنسبة لكل من الاجهزة التي قام بفحصها • ويحدد عادة معدل زمنى لهذه الاعمال ، فاذا انجزها العامل في مدة أقل يعطى مكافأة بنسبة الوفرة في ساعات العمل • كذلك الحال بالنسبة لأعمال الإصلاح ، يدرس كل نوع من الاعطال ، وتحدد مدة نمطية لانجازه فاذا تم بواسطة العامل في مدة أقل يمنح أجراً اضافياً بنسبة الوفرة في وقت التنفيذ •

وتعطى بعض المنشآت الزيادات في الاجر لعمال الصيانة على أساس الوفرة في تكاليف الإصلاحات ، وتكاليف الوقت الضائع ، اذ يوضع من التجربة حد أقصى لتكاليف الإصلاحات أو الوقت الضائع ، فاذا انخفض الرقم المتفق عن الرقم المقدر يعطى عمال الصيانة نسبة من الوفرة الذى تحقق •

وبالمثل بالنسبة لعمال الشحن كالسائقين ومعاونيهم يتفق على أجر للكيلومتر المقطوع مع ضمان حد أدنى للاجر اليومى أو الاسبوعى •

وأحيانا يضاف الى هذا الاجر نسبة من الوفورات في تكاليف تشغيل
آسيارة وصيانتها ، اذ يعد كشف سنوى بتكاليف التشغيل ، ويقارن هذا
بتكاليف نمطية يتفق عليها ، فاذا انخفضت التكاليف الفعلية استحق
انسائق نسبة من الوفورات •

أما عمال المخازن فتعطى لهم الزيادة في الاجر على أساس
أنوفورات التي تتحقق دوريا على تكاليف العادم أو التالف أو الكسر أثناء
التخزين •

غير أن وضع معدلات للانتاج قد يكون مستحيلا بالنسبة لبعض
الاقسام مثل الحسابات والمراجعة وفحص الانتاج والعلاقات العامة ،
ونذلك تفضل بعض المنشآت اعطاء العمالة غير المباشرة (العمال بخلاف
عمال الانتاج) نسبة من حصيلة الزيادة المستحقة للعمالة المباشرة خلال
فترة المحاسبة ، على أن يتم توزيعها بنسبة الاجور الاساسية •

فاذا اتفق مثلا على أن يدفع للعمالة غير المباشرة ما يعادل ٢٠٪ من
الزيادات المستحقة لعمال الانتاج شهريا ، وكانت هذه الزيادات في شهر
ابريل مثلا ٥٠ ٠٠٠ جنيه ، وكانت جملة الاجور الاساسية للعمالة غير
المباشرة عن نفس الشهر ٦٠ ٠٠٠ جنيه ، فان معنى ذلك ان الحصيلة
المستحقة للعمالة غير المباشرة هي ١٠ ٠٠٠ جنيه • وسيدفع لكل من
العاملين خلاف عمال الانتاج مبلغ ١٦٦ مليما عن كل جنيه من أجره
الاساسى (١٠ ٠٠٠ + ٦٠٠٠٠) •

نفرض ان موظف بالحسابات كان مرتبه الاساسى خلال شهر ابريل
٢٠ جنيه • معنى هذا انه سيحصل عن كل جنيه من هذا المرتب حافزا
اضافى قدره ١٦٦ مليما أى سيتسحق له دخل اضافى قدره ٣,٣٣ جنيه •

خامسا : ربط الاجر بالانتاج لرجال الادارة والمشرفين

ويتم ربط الاجر بالنتائج بالنسبة لرجال الادارة عن طريق تصميم
نظام يسمح بزيادة دخل المديرين مع تحقق الارباح أو زيادتها عن حد
أدنى معين • ويحدد النظام النسبة من الارباح التي ستخصص لرجال
الادارة ثم كيفية توزيعها فيما بينهم •

وتحدد النسبة في حالات كثيرة دون التقيد بحد أدنى من الأرباح ،
أي تستحق بمجرد تحقق الربح السنوي بصرف النظر عن مقداره أو
نسبته كعائد على الأموال المستثمرة وبصرف النظر عن الخسائر التي
يمكن أن تكون قد تحققت في فترات مالية سابقة .

وتشترط بعض الشركات أن يزيد مقدار الربح عن حد معين يضمن
تحقيق معدل معين للعائد على الأموال المستثمرة كشرط لزيادة الدخل
السنوي أرجال الإدارة . غير أن هذه تختلف فيما بينها في طريقة حساب
العائد ، فالبعض منها يحسب العائد على أساس الربح منسوباً إلى القيمة
الصافية للأصول مضافاً إليها الخصوم المتداولة بينما يفضل البعض
الأخر أن ينسب الأرباح الصافية إلى القيمة الصافية للأصول فقط .

وبمجرد الاتفاق على زيادة دخل رجال الإدارة مع تحقق الأرباح
أو تحقق معدل معين للعائد على الأموال المستثمرة ، يواجه واضع النظام
مشكلتين رئيسيتين هما : مشكلة تحديد النسبة من الأرباح والتي ستوزع
على المديرين ، ثم كيفية توزيع ناتج تطبيق النسبة فيما بين المستحقين .

وتحدد النسبة التي سيسمح بها للمديرين عادة على أساس تصور
معين للزيادة في دخولهم ، وقسمة هذه الزيادة على رقم الأرباح المتوقع
تحقيقه في المستقبل في المتوسط . فإنا فرضنا مثلاً أنه يسمح للمديرين
بأن يحصلوا على زيادة في الأجر تصل إلى ٥٠٪ ، وكانت الأجور
السنوية المدفوعة في حدود ٢٠٠٠٠ ، فإن معنى هذا أن المبلغ الذي
سيطلب توزيعه من الأرباح على المديرين سيكون في حدود ١٠ ٠٠٠ جنيه .
فإذا كانت الأرباح المتوقعة مثلاً في حدود ٧٥٠٠٠٠ جنيه سنوياً ، فإن
معنى هذا أن النسبة التي سيحددها نظام ربط دخل المديرين بالنتائج
ستكون في حد ١٣.٣٪ من الأرباح .

أما بالنسبة لتوزيع الأرباح على المديرين فقد يحسب أساس
نسبة من الأجر الأساسي لكل منهم . وتحسب هذه النسبة بقسمة رقم
الأرباح الذي يتقرر توزيعه والسابق حسبابه ، على جملة الأجور

الاساسية للمديرين • فاذا فرضنا في المثال السابق ان جملة الاجور الاساسية للمديرين تصل الى ٢٠٠٠٠ جنيه سنويا ، فان معنى هذا ان النسبة التى ستوزع ستكون فى حدود ٥٠ ٪ من أجورهم او ٥٠ قرش لكل جنيه ، فاذا كان المدير المالى مثلاً يفتقضى راتباً سنوياً قدره ٢٠٠٠ جنيه ، فان معنى هذا انه سيستحق زيادة فى هذه السنة قدره ١٥٠٠ جنيه •

وقد يتسم التوزيع وفقاً لاوزان تعبر عن الجهد النسبى الذى يبذله كل من المديرين فى تحقيق الارباح • فى مثل هذه الحالة يتحتم على واضع النظام ان يدرس الجهود التى تبذل بواسطة كل من المديرين وتأثيرها على الارباح حتى تأتى الاوزان عادلة ومقبولة ، لنفرض ان الاوزان فى المثال السابق كانت كالآتى :

٦	رئيس مجلس الادارة
٦	مدير الانتاج
٦	مدير المبيعات
٥	المدير المالى
٢	المدير الادارى
٢٥	مجموع الاوزان
فاذا كانت الارباح المطلوب توزيعها فى حدود ١٠٠٠ جنيهه تكون	
القيمة المقابلة لكل وزن فى حدود ٣٠٠ جنيه وعلى ذلك يوزع المبلغ على	
انوجه التالى :	

٢٤٠٠	رئيس مجلس الادارة
٢٤٠٠	مدير الانتاج
٢٤٠٠	مدير المبيعات
٢٥٠٠	المدير المالى
٨٠٠	المدير الادارى
١٥٠٠٠	المجموع

أخيراً يتم ربط الاجر بالانتاج للرؤساء والمشرفين على أساس تقييم اداء الاقسام او الوحدات المسؤولين عنها • ويهتم التقييم بالدرجة الاولى بالوفورات التي يحققها كل من هؤلاء الرؤساء في التكاليف التي يكون مسئول منها بصورة مباشرة أو غير مباشرة • وتحدد له نسبة للزيادة في الاجر تتغير مع تغير نسبة الوفورات في كل بند من بنود المصروفات •

فيتم التقييم في كثير من الشركات في الدول الاوربية المتقدمة صناعيا وفي الولايات المتحدة على أساس اربع عناصر رئيسية : الوفورات في ميزانية المصروفات المسئول عنها المشرف او الرئيس مباشرة ، الوفورات الكلية من المصروفات الادارية للشركة ككل ، الوفورات من المواد أو الكهرباء أو الادوات الكتابية أو أى نوع من المستلزمات التي تستخدم تحت اشرافه ، وأخيراً نسبة الزيادات في الاجور التي دفعت لمرعوسهم نتيجة زيادة انتاجهم عن المعدلات الموضوعة •

وتحتسب الوفورات في المصروفات المسئول عنها المشرف والمصروفات العمومية والمواد بقسمة الفرق في المصروفات الفعلية عن المصروفات المقدرة في الموازنة التقديرية • أما بالنسبة للزيادات في الاجور للمرعوسين فتنسب الى جملة اجورهم الاساسية •

ونتوقع أن تختلف نسب الوفورات أو الاجور الاضافية المدفوعة للعمال من شهر الى آخر ، كما ان اختلاف نسبة الوفر يؤدي الى اختلاف الاهمية النسبية لهذه الوفورات • ولذلك توضع نسبة للزيادة في اجر المشرف لكل معدل للوفورات بالنسبة لكل نوع من المصروفات السابق الاشارة اليها ، وكذلك لكل معدل للاجور الاضافية التي تدفع للمرؤسين •

ويعد جدول كالاتي لهذه النسب لتسهيل حساب الزيادة في الاجر التي يستحقها كل من المشرفين •

الأجور الإضافية المدفوعة للموظفين		الموظفون في تكاليف المواد		الموظفون في المجموعة المعركة		الموظفون في ميقاتية المعروضات للنفس	
نسبة البناء في الأجور	نسبة تكاليف المشروعات	نسبة البناء في الأجور	نسبة المشروعات	نسبة البناء في الأجور	نسبة المشروعات	نسبة البناء في الأجور	نسبة المشروعات
%	%	%	%	%	%	%	%
١	١٠-٥	٥	٥-٢	٥	٥-٢	٥	١٥-١٠
٢	٢٠-١١	١٥	٨٠-٦	١٠	٨-٦	١٠	٢٠-١٦
٣	٣٠-٢١	٢٠	١٠-١	١٥	١٠-١	١٥	٢٥-٢١

فاذا مرضنا ان احد الرؤساء حقق في شهر يناير عام ١٩٧٨ وفرا في ميزانية المصروفات نقسمة في حدود ١١ ٪ ، ووفورات في المصروفات العمومية ٣ ٪ ، ووفورات في تكاليف المواد قدرها ١٠ ٪ وكانت نسبة الزيادة في المكافآت لرؤوسيه ٢٥ ٪ ، تكون الزيادة المستحقة في اجره عن شهر يناير في حدود ٣٣ ٪ (٥ ٪ + ٥ ٪ + ٢٠ ٪ + ٣ ٪) من اجره الاساسي •

الفصل الثانى

خطوات اعداد ربط الاجر بالانتاج ومقومات نجاحه

يتم وضع أى نظام لربط الاجر بالانتاج فى اطار من المبادئ العامة والتي يتحتم ان تكون واضحة ومفهومة لدى ادارة المشروع والعاملين . وفى اطار هذه المبادئ يتحتم وجود حد أدنى من الانتاج أو الايراد يجب تحقيقه ، ثم من الضرورى ان توضع ضمانات كافية للالتزام بالمواصفات الموضوعة للجودة ، ويجب أن تحسب الزيادة المتوقعة فى دخل العامل بدقة وأن تكون هذه الزيادة مغرية كحافز ، كما يجب تسجيل انتاج العامل بدقة وتوزيع العائد بشكل عادل ، وأخيرا يتحتم أن تكون فئات الاجور الاساسية موضوعة بدقة بحيث تعكس فى اختلافها الاختلاف فى مهارة العاملين .

ويخصص هذا الفصل لمناقشة كل من هذه النقاط بالتفصيل .

اولا : المبادئ الرئيسية التى تحكم نظام الاجر بالانتاج .

من المهم ان يرتكز نظام ربط الاجر بالنتائج على مجموعة من المبادئ الواضحة والمفهومة للجميع والتي تستهدف تحقيق الرغبة فى الحصول على زيادة فى الدخل من قبل العاملين والحرص على تمكين العاملين من ذلك من قبل الادارة ، ولكن من خلال ناتج جهد العاملين . فكل زيادة فى الدخل لابد وان يقابلها وعاء يكفى لتغطية هذه الزيادة . هذه المبادئ هى :

١ - من المهم ان يكون واضحا للعاملين ان النظام يحكمه مبدأ أساسى وهو ثبات نسبة الاجور الى قيمة الناتج بالاسعار الثابتة ، وبالتالي يستفيد العمال فقط اذا زادت كمية الناتج . ويوضع هذا المبدأ لتحقيق اهداف ثلاث رئيسية : —

أول هذه الاهداف هو تفادى زيادة الاجور دون زيادة حقيقية في إيرادات المشروع وبالتالي تفادى تآكل الارباح تدريجيا كما أوضحنا سابقا .

وثانى هذه الاهداف هو ارساء مبدأ المشاركة بين العمال والمشروع في نتائج الانتعاش او الكساد . فاذا زادت الإيرادات الحقيقية للمشروع زادت دخول العاملين ، وإذا انخفضت إيراداته انخفضت دخولهم بالتبعية . ويقاوم العاملون ارساء هذه القاعدة على أساس ان تطبيقها لا يحقق لهم الاستقرار ، فدخولهم الشهري من الممكن أن يختلف مما يشعرون بعدم الامان . غير ان الرد على ذلك بسيط للغاية ، وهو ان الرضاية مشاركة بين المشروع والعاملين فيه ، والقلق وعدم الامان يجب ان يكون أيضا مشاركة بين الطرفين . وإذا كان قدر من الامان مطلوب ومضمون من خلال الحد الأدنى للاجر، فمن المطلوب أيضا أن يتوافر قدر من عدم الامان حتى يتوافر الحافز لبذل مجهود أكبر .

وثالث هذه الاهداف ، هو أن نضمن زيادة الدخل فقط في حالة زيادة الكفاءة ، وبالتالي لا نسمح بزيادة الدخل لمجرد أن إيرادات المشروع قد زادت ، بل يشترط ان تكون هذه الزيادة ناتجة من زيادة الكفاءة . وللوصول الى الرقم الذى يعكس هذه الكفاءة ، نستبعد تأثير التغيرات في الاسعار ، ويحسب الناتج الذى ستنسب اليه الاجور على أساس اسعار ثابتة .

٢ - المبدأ الثانى فى وضع نظام ربط الاجر بالانتاج هو حتمية شمول تطبيقه معظم العاملين الدائمين فى المشروع . ذلك لان تطبيق النظام على بعض الاقسام دون البعض الآخر يخلق فرصا غير متكافئة لزيادة الدخل . وقد ينعكس هذا على العمل فيتعهد العاملون فى الاقسام التى لا يطبق عليها النظام تعطيل الانتاج حتى يحرموا زملاءهم فى الاقسام التى يطبق فيها النظام من فرصة الزيادة فى الدخل . فاذا طبق

النظام على العاملين في اقسام الانتاج فقط ، فقد يعتمد العاملون في المشتريات والمخازن والحسابات مثلا تعطيل الانتاج من خلال تعطيل شراء وصرف المواد وتسوية مستحقات الموردين •

من المهم ان يشمل النظام معظم العاملين من البداية ، ذلك لان التطبيق في بعض الاقسام دون البعض الاخر ، يجعل التعميم امرا متعذرا في المستقبل ، اذ تقاوم الاقسام التي سبقت في تطبيق النظام فكرة التعميم ، خوفا من مشاركة مجموعات أخرى من العمال لهم في انحصية المستحقة نتيجة زيادة الانتاج • فاذا طبق النظام على الاقسام الانتاجية فقط في البداية ، ثم اردنا تطبيقه على اقسام الخدمات بعد ذلك ، فقد يعترض عمال الانتاج على اساس ان هذا يمثل مشاركة من غير المنتجين في الدخل المستحق لهم •

٣ - يجب ايضا ان يعرف العاملون ان نظام ربط الاجر بالانتاج يستهدف زيادة دخولهم وزيادة دخل المشروع ، بمعنى انهم ليسوا وحدهم المستفيدون من تطبيق النظام • فالمشروع يأمل من خلال تنمية قدراتهم واستغلال وقت العمل بطريق أفضل ان يزيد الناتج عما كان بتحقيق في نفس ساعات العمل ، وبالتالي يستفيد من تخفيض تكلفة الاجور للوحدة ، والى أن يصل انتاج العامل الى الحد الادنى المطلوب • فاذا كانت مجموعة من العمال في أحد الاقسام تحقق جميعا عدا عامل واحد انتاجا اقل من المعدل ، وكان الاجر المضمون كحد ادنى ثابت للجميع • فلا بد وأن تكون تكلفة الاجور بالنسبة لجميع العمال ، فيما عدا من يحقق منهم الحد الادنى ، مرتفعة •

نفرض ان البيانات التالية تمثل الانتاج لهذه المجموعة والاجر الاساسي وبالتالي تكلفة الاجور للوحدة من الناتج خلال شهر ابريل ١٩٧٨ •

الحاصل	الانتاج بالنقطة	الاجران ثابت شعرا للعامل	تكلفة الوحدة الاجرة
١	١٨٠	٣٠ جنيه	١٦٦ قرشا
٢	١٩٠	٣٠	١٥٧
٣	١٨٥	٣٠	١٦٢
٤	١٨٧	٣٠	١٦٠
٥	١٩٢	٣٠	١٥٦
٦	١٨٠	٣٠	١٦٦
٧	١٦٥	٣٠	١٨١
٨	١٢٠	٣٠	١٧٦
٩	١٢٥	٣٠	١٧١
١٠	٢٠٠	٣٠	١٥٠
المجموع	١٨٢٤		

إذا كان الحد الأدنى للانتاج المطلوب للعامل ٢٠٠ وحدة ، فان معنى هذا ان وصول جميع العاملين التسع الاول الى تحقيق الحد الأدنى سيؤدي الى تخفيض تكلفة الانتاج للوحدة الى ان تصل الى ١٥٠ قرشا . يجب ان يكون معروفا ايضا ان زيادة الانتاج تؤدي الى انخفاض نصيب الوحدة من الناتج من المصروفات غير المباشرة والعمومية ، وبالتالي الى مزيد من الانخفاض في تكاليف الانتاج الكلية للوحدة . فاذا فرضنا ان المصروفات غير المباشرة للقسم في المثال السابق كانت خلال شهر ابريل في حدود ٢٠٠٠ جنيه ، وان نصيبه من المصروفات العمومية ١٠٠٠ جنيه ، وان من المنتظر عند تطبيق نظام الحوافز ان يرتفع انتاج جميع العاملين الى مستوى يزيد عن الحد الأدنى ، فلا بد ، وان ينخفض

نصيب الوحدة من هذه المصروفات وذلك على الوجه الاتى : -
نصيب الوحدة من المصروفات غير المباشرة والعمومية خلال شهر ابريل

$$= 3000 \div 1824 = 1.64 \text{ جنيه}$$

إذا ارتفع انتاج كل عامل الى 200 وحدة فى المتوسط على الاقل
خلال شهر مايو .

$$\text{جملة الانتاج المتوقع} = 200 \times 10 = 2000 \text{ وهذه}$$

نصيب الوحدة من المصروفات غير المباشرة والعمومية خلال شهر مايو

$$= 3000 \div 200 = 15 \text{ جنيها}$$

مقدار الانخفاض فى نصيب الوحدة من هذه المصروفات =

$$1.64 - 15 = 13.36 \text{ جنيه}$$

والى جانب الانخفاض المتوقع فى تكلفة الاجور للوحدة وكذلك
نصيب الوحدة من الناتج من المصروفات غير المباشرة والعمومية ، يستفيد
المشروع من زيادة الناتج من خلال الربح الصافى الذى يتحقق من كل
وحدة من الناتج ، فاذا كان المشروع يحقق ربحا صافيا على كل وحدة
من الناتج مثلا نصف جنيه ، فان معنى زيادة الانتاج الشهرى فى المثال
السابق من 1824 الى 2000 ، أن يزيد عدد الوحدات القابلة للبيع
شهريا بمقدار 176 وحدة ، محققا بذلك زيادة فى الارباح الصافية
الشهرية للقسم تصل الى 88 جنيه .

(٤) يجب أن يكون واضحا للعمال أن الشركة ستخصص جزء من
امكانياتها لمعاونتهم على زيادة انتاجيتهم . فمن المعروف أن الناتج الذى
يتحقق بواسطة العامل (كما بينا عند مناقشة الانتاجية) يتأثر بانتظام
توفير المواد والمستلزمات ، انتظام أعمال الصيانة ، الاصلاح للملات
والمعدات ، ضمان توافر الوقود والكهرباء وعدم انقطاعها ، ترتيب مكان
العمل ونظافته ، الرعاية الصحية والاجتماعية للعامل ، ثم القواعد
الموضوعة لفرض الانضباط والجدية . كل هذه جميعا لادخل للعامل
فيها ، وتتوقف على أسلوب ادارة الخدمات المختلفة المصاحبة لتشغيل
العمال .

تد يكون العامل راغبا في العمل والمحاسبة على أساس الانتاج ، غير أنه يعجز عن زيادة انتاجه ، اما بسبب أعطال في الآلات بسبب عدم صيانتها أو تأخر وصول المواد المطلوبة أو انقطاع التيار الكهربائي . ولذلك اذا أردنا أن نبقى على الحافز كما هو فيجب أن توفر للعامل الإمكانيات التي تعاونه على زيادة الانتاج .

وتتأثر إنتاجية العامل بالتدريب والتوجيه المستمر لتحسين أسلوبه في الأداء ، وتعريفه بأخطائه ، ولذلك يعد مع نظام ربط الاجر بالانتاج ، نظام لتدريب العمال دوريا بقصد تحسين أسلوبهم في العمل وزيادة إنتاجية كل منهم .

٥ - يجب أن يكون واضحا للجميع أن نظام ربط الاجر بالانتاج لا يستهدف زيادة انتاج العامل من خلال زيادة ساعات العمل اليومية وبالتالي إرهاق العامل . فليس من مصلحة المشروع أن تزيد ساعات العمل اليومية للعامل الى الحد الذي يؤثر على صحة العامل ، وبالتالي ترداد أجازاته .

ان النظام يستهدف زيادة إنتاجية العامل من خلال ترشيد استخدام الوقت المخصص للعمل ، وتوجيه العامل وخلق الحافز لديه لكي يستخدم الساعات المحددة قانونا للعمل اليومى في اعطاء انتاج أكبر .

٦ - يسمح نظام ربط الاجر بالانتاج بزيادة دخل العامل كلما زاد انتاجه دون أى قيود أو حدود قصوى . فالنظام يقوم على مشاركة في الناتج يستفيد منها الشريكين . فبقدر ما يستفيد المشروع من زيادة الناتج بقدر ما يزيد دخل العامل مهما بلغت هذه الزيادة . ونؤكد على حتمية وجود هذا المبدأ ، بسبب القيود التي وضعتها بعض القرارات الوزارية في وقت ما أو القرارات التنظيمية في بعض الشركات على الحد الأقصى لدخل عامل الانتاج . اذ أن وضع حد أقصى للدخل معناه وضع حد أقصى للانتاج من قبل العامل . فإذا،

فرضنا أن أجر الانتاج هو ١٠ قروش للوحدة في قسم معين وأن الحد الأدنى للاجر هو ٥٠ قرش يوميا (أى أجر خمس وحدات) ، وأن الحد الأقصى للاجر الذى يمكن للعامل أن يتقاضاه يوميا هو جنيه ، فان معنى هذا أن العامل ان يحصل على أى مقابل اذا زاد انتاجه عن ١٠ وحدات (١٠٠ قرش على ١٠) ، وبالتالي لايمكن أن يزيد انتاجه عن هذا العدد .

ثانيا : الاتفاق على الحد الأدنى للانتاج الذى يلتزم به العامل :

من الضرورى أن يسبق تطبيق أى نظام لربط الاجر بالانتاج تحديد للحد الأدنى من الانتاج أو الايراد والذى سيطالب من العامل تحقيقه . ويوضع الحد الأدنى لكل نوع من الوظائف ، ويطالب به جميع العاملين والذين يؤمنون ذات أنواع من الوظائف .

ونستخدم هذا الحد الأدنى للانتاج في تحديد فئة الاجر التى تدفع للقطعة من الناتج أو لساعة العمل . اذ من المفروض أن يعطى الحد الأدنى للاجر مقابل الحد الأدنى من الانتاج . وبالتالي فان فئة الاجر للقطعة سوف تحسب بقسمة الحد الأدنى للاجر على الحد الأدنى للانتاج . فاذا كان الحد الأدنى للانتاج سائق سيارة النقل يوميا ٣٠٠٠ طن كيلو متري (١٠ طن محمولة لمسافة ٣٠٠ كيلو متر) مثلا ، والحد الأدنى للاجر اليومي ٩٠ قرشا ، فان معنى هذا أن فئة الاجر ١٠ طن كيلو متر ستكون ٣٠٠ ر قرشا (٩٠ قرشا على ٣٠٠ طن كيلو متر) .

كذلك يوضع الحد الأدنى بقصد تشجيع العمال على الوصول بالانتاج الى الرقم الذى يضمن أقل تكلفه ممكنه للاجور للوحده من الناتج مع زيادة عدد الوحدات والى أن يصل انتاج العامل الى الحد الأدنى المطلوب . فاذا كان الحد الأدنى للاجر العامل يوميا هو جنيه وكان انتاجه وحدتين ، والحد الأدنى للانتاج اليومي أربع وحدات ، فان معنى

هذا أن تكلفه الاجور للوحدة حاليا هي ٥٠ قرشا . فإذا استطعنا أن ندفع العامل لانتاج الحد الأدنى ، فإن معنى هذا أن نصل بتكلفة الاجور للوحدة الى ٢٥ قرشا (جنبه على ٤ وحدات) .

وكما سبق أن شرحنا بالتفصيل عند عرض موضوع اعداد معدلات الاداء ، تستخدم المنشآت أحد أسلوبين : المتوسط الحسابي لانتاج العامل أو مجموعة العمال الذين يؤدون عملا معينا ، والذي يستخرج من البيانات المسجلة عن الانتاج خلال فترة ماضية ، أو المتوسط الحسابي لانتاج العامل والمستخرج من ملاحظة مجموعة من العمال أثناء الانتاج ودراسة أسلوب كل منهم في تنفيذ العمل .

والاعتراض الاساسي على الأسلوب الاول هو أنه قد يعكس ظروف تاريخية للانتاج من حيث عدم تنظيم مكان العمل ، تراخي العمال ، عدم وجود مناخ للانضباط والجدية . وبالتالي قد يكون الحد الأدنى الذي نصل اليه مخفضا ولا يمثل العادي للعامل . ومن السهل الوصول الى هذه الحقيقة بمقارنة متوسط الانتاج التاريخي للعامل الذي يؤدي عملا معينا في مجموعة من المشروعات ، أو مقارنة هذا المتوسط المسجل في الكاتالوج المرسل مع الآله عند شرائها (والذي يحدد عادة الانتاج المتوقع في المتوسط في اليوم أو الساعة) .

لذلك لا يوجد بديل للدراسة للتنفيذ الفعلي للعمل المطلوب ، والوصول الى معدل بعد دراسة لاداء المنفذين والمعلومات المتاحة عن اداء الآلات والتي نحصل عليها من الموردين .

ومن المهم أن يحسب هذا الحد الأدنى أو المعدل بكل عناية ودقة . إذ يترتب على الخطأ في حسابه مجموعة من الآثار قد تكون ضارة بالمشاة أو بالعمال وفي كلتا الحالتين تؤدي الى فشل النظام .

ويقصد بالعناية والدقة في اعداد المعدل هنا أن يراعى في وضعه مجموعة من الاعتبارات أهمها :

(أ) أن يمثل المعدل رقم الإنتاج الذى يستطيع العامل المتوسط الكفاءة تحقيقه ، فلا يكون عاليا بحيث يتعذر على غالبية العمال الوصول اليه . فبمجرد أن يشعر العمال أن الحد الأدنى المطلوب تتجاوزه يتطلب مجهودا خارقا ، ومن غير المؤكد تحقيقه ، سيتردد هؤلاء فى بذل الجهد الاضافى المطلوب وبالتالي فى العمل على زيادة الانتاج . فاذا كان المعدل الموضوع للحد الأدنى مثلا للاراد المفروض أن يحققه عمال البقالة فى المجمع الاستهلاكى هو ٣٠٠٠ جنيه فى الشهر بينما لم يتعدى المتوسط الشهرى للمبيعات فى السنوات الثلاث الماضية وحتى فى المواسم ١٥٠٠ جنيه ، فلا يمكن اقناع العمال بنظام الحوافز . ولا يمكن أن يطلب منهم زيادة مبيعاتهم عن ٣٠٠٠ جنيه قبل أن يبدأ حساب الزيادة فى الاجر .

(ب) والعكس يجب ألا يكون المعدل الموضوع منخفضا الى الدرجة التى يمكن معها تحقيقه بواسطة أقل العمال كفاءة واستعدادا لبذل الجهد . ففى مثال المجمعات الاستهلاكية مثلا لا يمكن وأن نضع كحد أدنى رقم يعادل مبيعات البقالة من الأصناف التى تعرض فى المجمعات ولا تتواجد فى غيرها من المحلات . فاذا فرضنا أن المجمع يعطى أصناف البقالة شهريا تصل الى ١٠٠٠ جنيه ، وأن هذه الأصناف لا تباع الا فى المجمعات بحيث يتجه المستهلك حتما الى المجمع لشرائها . فلا يمكن وأن يمثل هذا الرقم الحد الأدنى الذى يطلب من العمال تحقيقه قبل الوصول الى زيادة فى الاجر . اذ أن هذا الحد الأدنى يمثل مبيعات لا يبيد فى تحقيقها أى جهد يذكر .

(ج) ومن المهم أيضا أن تعكس المعدلات ظروف العمل بحيث تختلف ومقدارها كلما اختلفت ظروف العمل والوظيفة . فلا يعقل فى المثال الخاص بالمجمعات أن يوضع حد أدنى واحد لجميع المجمعات اذ رقم المبيعات لكل منهم يرتبط بجهد البائعين وأيضا بظروف المنطقة الموجود بها المجمع . فمجمع الزمالك مثلا يمكن أن تحقق له ظروف

المنطقة الموجود بها حد أدنى من المبيعات أعلى من المجمع الموجود في
حتى شعبي مثل بولاق •

والعامل الذي يعمل على منشار أوتوماتيكي يستطيع أن ينتج
عدد من الوحدات في الساعة أعلى من زميله الذي يعمل على منشار
نصف ميكانيكي أو يدوي •

والسائق الذي يعمل في شركة نقل للركاب على خطوط ترابيه
لا يمكن وأن يوضع له معدل للإيراد كزميله الذي يعمل على خط
أسفلت طوالي •

وتظهر قيمة الدراسة لظروف كل عمل حتى ولو كان يحمل
نفس التسمية (سائق — عامل بقالة — نجار) • اذ يجب وضع معدل
مختلف للعمل الواحد متى اختلفت ظروف تنفيذه • وتظهر أهمية
ذلك في المعاونة على تجنب الضغوط الاجتماعية لتمييز بعض العمال
عن البعض الآخر • فوجود معدل واحد لموظيفة واحدة تؤدي في
ظروف مختلفة يدفع جميع شاغلي الوظيفة الى التكالب على الالتحاق
بالعمل السهل ، فجميع عمال البقالة يرغبون وقد يلحون وقد
يوسطون في سبيل الالتحاق بمجمع الزمالك ، لان حده الأدنى في
الإيراد مضمون بجهد أقل من الجهد اللازم لتحقيق نفس الحد
الأدنى لمجمع بولاق •

(د) ومن المهم أيضا أن يكون معروفا للعاملين أن الحد الأدنى سيظل
ثابتا طالما أن الظروف التي تتحكم فيه ستظل ثابتة • فإذا حدث
تغيير في هذه الظروف لابد وأن يتم تعديله ليعكس هذا التغيير •
فالمعدل يمثل رقما للإنتاج أو الإيراد ، وهذا الرقم يتحقق
نتيجة لجهود العامل ولنوع الآلة المستخدمة وطريقة التنفيذ التي
طلب من العامل الالتزام بها ، وفي بعض الحالات نتيجة لظروف
السوق •

فإذا استبدلنا المنشار اليدوي الذي كان يعمل عليه عامل تقطيع

الاشخاب بمنشار آلى ، فلا بد وأن يختلف معدل انتاج العامل في اليوم . فاذا كان معدل الانتاج الموضوع كحد أدنى وقت أن كان المنشار يدوى هو نصف متر في اليوم (تقطيع نصف متر في اليوم) ، فلا يعقل وأن يظل هذا المعدل ثابت بعد تغيير المنشار ، اذ أن ادخال المنشار الآلى قد يجعل بالامكان تحقيق هذه الكمية في مدة لا تتجاوز نصف ساعة .

واذا تغيرت ظروف الحركة على بعض الخطوط في احدى شركات النقل بسبب ادخال تجديدات وتحسينات فنية كتغيير عدد من السيارات أو استبدال السيارات القديمة بسيارات جديدة، فان معنى هذا تحسين الخدمة وانخفاض معدل الايراد بالنسبة للسيارة الواحدة . وعلى ذلك لا يمكن التمسك بالحد الأدنى المرتفع الذى سبق وأن حدد على أساس ظروف من التشغيل تفرض عدد من السيارات محدودة على الخط . ويجب أن يكون واضحا للمعال منذ البداية أن المعدل الموضوع قابل للتعديل بمجرد حدوث تغيير في ظروف العمل ، سواء كان هذا التعديل زاجع لظروف جديدة أصبح التمسك بها بالمعدل القديم ضارا بمصلحة العمال (كما هو الحال عند تحسين الخدمة على خطوط النقل) ، أو أصبح التمسك فيها بالمعدل القديم ضارا بمصلحة المنشأة (كما هو الحال عند استبدال الآلات القديمة الضعيفة الانتاجية بالآلات جديدة) .

وأكرر أنه لا بد من أن يعرف العمال منذ بداية تطبيق النظام أن المعدل قابل للتعديل لان التجربة تشير الى أن التعديل اذا لم يمكن متوقعا ، يلقي مقاومة من جانب العمال ، ومن الممكن أن يكن هناك اصرار على رفض التعديل كما حدث في بعض المنشآت في جمهورية مصر العربية في السنوات الاخيرة .

ثالثا : تحديد أجر القطعة أو مكافأة الوفر في مدة التنفيذ

بالنسبة لكل نوع من الوظائف

يختلف الاجر الذى يدفع للوحدة من الناتج من عمل للآخر ، فأجر المتر من المبانى لمعامل البناء ، خلاف الأجر الذى يدفع للنقاش الذى يقوم بأعمال البياض . كذلك قد يختلف المبلغ الذى يدفع عن كل طن كيلو مترى لكل من السائق على عربة نقل البضائع والمساعد الذى يقوم بالتحميل والتفريغ .

وتوضع فئات الأجور للوظائف المختلفة بحيث تجعل من الممكن للعامل أن يحصل على دخل أعلى من الدخل الذى كان يحصل عليه قبل تطبيق النظام . ومن المهم أن يكون معروفا لدينا مقدما الدخل الذى يمكن أن يحصل عليه شاغل كل نوع من الوظائف مع تغير فى إنتاجيته ممثلة فى زيادة الانتاج ، أو كفايته ممثلة فى انخفاض مدة التنفيذ للعمل المكلف به . وتتبع الخطوات التالية عادة لتحديد الاجور :

الخطوة الاولى ، ويتم فيها تحديد الحد الأدنى للاجر لكل مجموعة متقاربة من الوظائف . فعادة مايوضع هيكل الاجور فى أى مشروع على أساس من تقسيم الوظائف الى مجموعات يضم كل منها الوظائف التى تتحمل أعباء متقاربة ونعتقد أن من الممكن أن تدفع لها أجور متماثلة . ويحدد الحد الأدنى للاجر لكل مجموعة عادة على أساس مفردة المشروع على الدفع. ثم الاجور التى تدفع للوظائف الاخرى فى المشروعات المماثلة (كما سنرى بالتفصيل فى الباب التالى) .

الخطوة الثانية ، ويتم فيها تسجيل العلاقة بين الوظائف والاجر بيانيا من خلال اعداد شكل بيانى يبين تدرج الحد الأدنى للاجر من مجموعة الى أخرى .

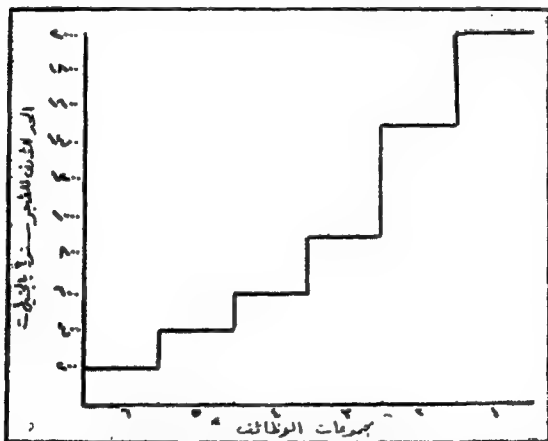
فاذا فرضنا أن الوظائف الموجودة فى المشرع الذى نريد له نظام ربط الأجر بالانتاج ستقسم الى ٦ مجموعات (من ١ الى ٦) وأن الحدود الدنيا لكل مجموعه ستكون على الوجه الآتى :

الحد الأدنى للأجر
السفوى بالجنيه

مجموعات الوظائف

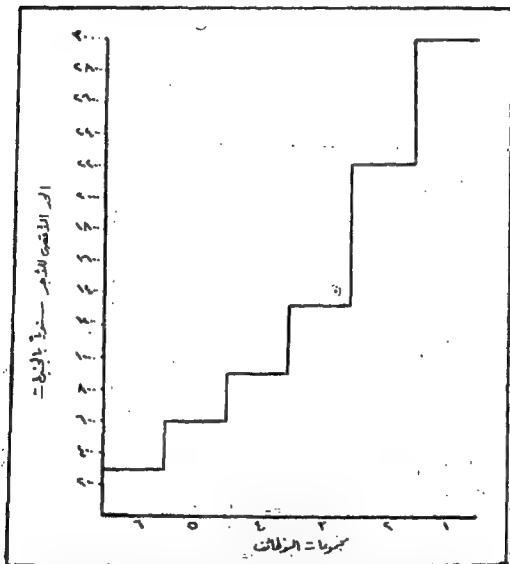
٢٠٠٠	١
١٥٠٠	٢
٩٠٠	٣
٦٠٠	٤
٤٠٠	٥
٢٠٠	٦

فيمكن تمثيل هذه العلاقة بيانيا على الوجه الآتى :



الخطوة الثالثة ، تحدد الزيادة المتوقعة فى انتاجية العامل بعد تطبيق النظام ، أى الحد الاقصى الذى نتوقع ان ينتجه العامل الذى يشغل كل نوع من الوظائف فى المجموعات الستة . ثم نحدد المبلغ الذى سيدفع عن كل وحدة بالزيادة من الناتج وبالتالي الحد الاقصى المتوقع للأجر . فاذا

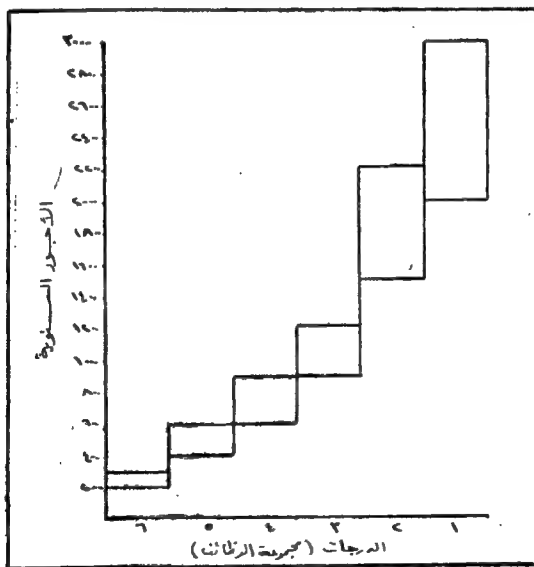
نتوقعنا أن يزيد انتاج العاملين الذين يشغلون الوظائف في جميع المجموعات بمعدل ٥٠ في المائة ، وإذا اردنا زيادة دخولهم بنفس معدل الزيادة في الانتاج ، نتوقع أن يكون الحد الأقصى لدخل العمال في كل مجموعة في حدود مرة ونصف الحد الأدنى . وبالتالي نستطيع أن نصور العلاقة بين المجموعات والحد الأقصى للاجر بيانياً أيضاً على الوجه الآتي :



ولتحديد التغيرات المتوقعة في الأجر لكل مجموعة مع تطبيق نظام ربط الأجر بالانتاج ، نستطيع من المعلومات السابقة أن نتوقع أن تكون الحدود القصوى لاجور الفئات كما يلي : -

مجموعات الوظائف	الحد الأدنى للأجر السنوى بالجنيه	الحد الأقصى للأجر السنوى بالجنيه
١	١٠٠٠	٣٠٠٠
٢	١٥٠٠	٢٢٥٠
٣	٩٠٠	١٣٥٠
٤	٦٠٠	٩٠٠
٥	٤٠٠	٦٠٠
٦	٢٠٠	٣٠٠

ويمكن أيضا تصوير العلاقة بين الحد الأدنى والحد الأقصى لكل مجموعة على رسم بياني واحد على الوجه الآتى : -



الخطوة الرابعة ، بمجرد ان يتحدد الحد الاقصى لكل مجموعة نستطيع ان نحدد اجر القطعة او الساعة بقسمة الحد الاقصى للاجر على الحد الاقصى المتوقع للانتاج . فاذا كان الحد الاقصى للاجر السنوى لكل من وظائف المجموعة السادسة من الوظائف ٢٠٠ جنيه بمتوسط شهرى ٣٣٣٣٣ جنيه . وتوقعنا ان يكون الحد الاقصى المتوقع للانتاج الشهرى ١٠٠ قطعة ، فان معنى ذلك ان نحدد اجر القطعة في حدود ٣٣٣٣ جنيه .

خامسا : تسجيل انتاج العامل موضوع الحساب .

اذا تحدد الحد الادنى للانتاج الذى سيطالب العامل بتحقيقه كشرط اساسى للحصول على زيادة في الدخل ، واذا تحدد الاجر الذى سيدفع عن كل وحدة من الناتج او عن كل ساعة عمل منتجة ، يتحتم بعد ذلك ان نضع نظام بسيط لتسجيل الانتاج لكل عامل للمجموعة او للقسم .

سيحتاج نظام التسجيل الى الاتفاق اولا على وحدة القياس التى ستستخدم في تسجيل انتاج العامل او المجموعة ، بحيث تكون بسيطة في القياس ومفهومة للعامل مهما كانت درجة ثقافته .

فبالنسبة للعامل يقاس انتاجه بعدد الوحدات التى انتجها في الساعة وذلك بقسمة الانتاج الذى انتهى منه ، على عدد ساعات العمل اليومية بعد استقطاع الوقت الصائم المسموح به نتيجة للاعطال الاجبارية للالات التى يعمل عليها . فلو فرضنا ان عامل على فرن في شركة مخازن قد اعطى انتاج يوم السبت اول ابريل يصل الى ٢٠ جوال دقيق ، وان ساعات العمل المقرره له ٧ ساعات ، وان الفرن تعطل بسبب انقطاع الوقود ساعتين ، يكون الانتاج المحقق لهذا العامل في الساعة في ذلك اليوم ٤ وحدات (٤ جوال دقيق ، من خلال قسمة ٢٠ على (٧ - ٢) .

وفي الحالات التى يحاسب العمال على اساس متوسط انتاج العامل في القسم يسجل الانتاج الاجمالى للقسم ، ثم يقسم على متوسط عدد

ساعات العمل لجميع العاملين • فادا فرضنا في المثال السابق ان الشركة لديها مخبز في منطقة الدقي وبه ٦ أفران ويعمل على هذه الافران في الوردية الواحدة ١٤ عامل (٦ عمال افران ، ٦ مناولين للانتاج ، عامل نظافة ثم عامل صيانة) وان هذه الوردية ٧ ساعات يتخللها فترات راحة اجبارية يسبب طبيعة العمل في حدود ساعة ، وأن الافران تعطلت لانقطاع التيار الكهربائي يوم ١ ابريل لمدة نصف ساعة ، وان الانتاج المحقق في حدود ٢١٠ جوال دقيق •

في هذه الحالة يحسب انتاج العامل في المتوسط والذي سستم المحاسبة عليه على الوجه التالي •

متوسط انتاج العمل = $210 \div (14 \times 5) = 2.42$ جوال في الساعة •

سادسا — ربط التغير في دخل العامل بدرجة التزامه بمواصفات الجودة •

يضمن نظام ربط الاجر بالانتاج زيادة دخل العامل كلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها عن الحد الادنى المقرر للانتاج • وعلى ذلك توجد مصلحة للعامل بأى يزيد عدد الوحدات التي ينتجها • وقد يؤدي وجود هذه المصلحة الى ان يسرع في التنفيذ ويقل اهتمامه بفحص الناتج ، مما يترتب عليه زيادة في عدد الوحدات من انتاجه والتي بها عيوب أو غير مطابقة للمواصفات •

ويترتب على زيادة نسبة الانتاج الغير مطابق للمواصفات زيادة في تكاليف الانتاج ، تتمثل في بعض الحالات في تكاليف الوقت المستخدم في اصلاح العيوب ، وفي حالات اخرى تصل الى تكاليف المواد والمستلزمات الاخرى المستخدمة في انتاج الوحدات التي بها عيوب مضافا اليها الاجور عن الوقت المستخدم في انتاجها وذلك اذا ما تقرر عدم صلاحية هذه العيوب للاصلاح •

لذلك يتضمن اى نظام لربط الاجر بالانتاج نصا يحتم الربط بين دخل العامل وكمية الانتاج . ثم دخل العامل وجودة الانتاج . ففى بعض الحالات يتضمن النظام مصا صريحا بان يدفع الاجر عن كل وحدة مطابقة للمواصفات . وينجح هذا النص فى حالات كثيرة فى تشجيع العمال على الاهتمام بالجودة . غير انه فى حالات اخرى لا يعطى النتيجة المطلوبة ، فقد يجد بعض العمال ان الاسراع وعدم الدقة فى التنفيذ يؤدي الى زيادة الانتاج وبالتالي زيادة الدخل حتى ولو خصمت الوحدات التى بها عيوب . فاذا غرضنا ان النظام المطبق هنا هو نظام القطعة المباشر ، وان العامل يدفع له ١٠ قرون عن كل قطعة ، وان الحد الأدنى للاجر اليومى جنيه ، وان العامل يستطيع ان ينتج ١٢ قطعة يوميا وبالتالي يستطيع ان يحصل على دخل يومى فى حدود ١٢٠ قرشا . واذا فرضنا ان احد العمال وجد انه قادر على ان ينتج اذا اسرع دون الالتزام بالدقة المطلوبة ١٦ وحدة ، منها ٣ بها عيوب . فى هذه الحالة ، وفقا للنص ، سيحاسب على ١٣ وحدة ، وبالتالي سيحصل على دخل قدره ١٣٠ قرشا .

ولتشجيع العمال على الاهتمام بالجودة ، قد ينص النظام على اعطاء حافز اضافى على الجوده . ويتم ذلك بان يحدد الفنيون نسبة الانتاج المسموح به كانتاج غير مطابق للمواصفات من بين الانتاج اليومى للعامل فى كل موقع . فيحدد مثلا فى مصنع تعبئة المياه الغازية للعامل المسؤول عن تشغيل آلة التعبئة نسبة ٥٪ من انزجاجات التى يقوم بتعبئتها غير مطابقة للمواصفات . اى يفترض فيه ان يعطى ٩٥٪ من انتاجه مطابقا للمواصفات . ويعطى العامل زيادة فى الاجر بنسبة معينة مع كل انخفاض فى نسبة الانتاج الغير مطابق للمواصفات . ويوضع جدول يحدد معدلات الزيادة فى الاجر والمقابلة لمعدلات الانتاج الغير مطابق للمواصفات على الوجه الآتى مثلا :

معدل الزيادات في الاجور مع تغير نسبة الانتاج الغير مطابق للمواصفات (الحد الاقصى للانتاج الغير مطابق ٥ في المائة) .

نسبة الانتاج الغير مطابق	نسبة الزيادة في الاجر
٤٥	٢
٤	٤
٣٥	٦
٣	٨
٢٥	١٠
٢	١٢
١٥	١٤
١	١٦
٥	١٨
-	٢٠

وقد تجد بعض المنشآت ان كلا من الحافز الايجابى او الحافز السلبى لم يحققا النتيجة المطلوبة من التزام العاملين بالمواصفات الموضوعه ، ولذلك تنص فى نظام ربط الاجر بالانتاج على حد اقصى لنسبة الانتاج الغير مطابق للمواصفات . فاذا تجاوز العامل هذا الحد يوقف تطبيق نظام ربط الاجر بالانتاج عليه ، وينظر فى امر الاستغناء عنه .

مثال : ربط الزيادة فى دخل العامل بالكمية والجودة .

فيما يلى الانتاج المحقق بواسطة مجموعة العمال الموجودين فى صالة النسيج رقم « ١ » بالشركة العربية للمنسوجات ، وذلك فى الاسبوع الاول من ابريل ١٩٧٨ ، وكذلك نسبة الانتاج الغير مطابق للمواصفات لكل منهم كما جاءت فى تقرير الفحص الاسبوعى والصادر عن قسم مراقبة الجودة .

العمال	كمية الانتاج بالمتر	نسبة الانتاج الغير مطابق للمواصفات
١	٨٠	٤٪
٢	٨٥	٥٪
٣	٨٣	٣٪
٤	٧٠	٥٪
٥	٨٧	٢٪
٦	٨٨	٥ر٤٪
٧	٩٠	٦٪
٨	٦٨	٤٪
٩	٥٥	٥٪
١٠	٦٤	٣ر٣٪

فاذا علمت ان نظام ربط الاجر بالانتاج ينص على مايلي :

- ١ - يمنح العامل اجر مضمون اسبوعى قدره ٦ جنيهات *
- ٢ - يدفع للعامل زيادة فى الاجر عن كل وحدة من الناتج السليم تزيد عن ٦٠ وحدة فى حدود ١٠ قروش *
- ٣ - يمنح العامل علاوة للجودة تتمثل فى ٥٪ من اجره الثابت عن كل انخفاض فى نسبة الانتاج الغير مطابق للمواصفات فى حدود نصف فى المائة *
- ٤ - تسمح الشركة بانتاج غير مطابق للمواصفات فى حدود ٥ فى المائة من الانتاج الاسبوعى *

المطلوب

تحديد الدخل المستحق لكل عامل عن الاسبوع الاول من شهر ابريل

الحل

١ — الانتاج السليم للعمال

العمال	انتاج العامل	نسبة الانتاج المرفوض	الانتاج السليم
١	٨٠	٤	٧٦ ٨
٢	٨٥	٥	٨٠ ٧
٣	٨٣	٣	٨٠ ٥
٤	٧٠	٥	٦٦ ٥
٥	٨٧	٢	٨٥ ٢
٦	٨٨	٤ مر	٨٤ ٠ ٤
٧	٩٠	٦	٨٤ ٦
٨	٦٨	٤	٦٥ ٣ ٨
٩	٥٥	٥	٥٢ ٢ ٥
١٠	٦٤	٣ مر	٦١ ٧ ٦

٢ — الدخل المستحق للعمال :

العمال	الانتاج السليم	اجرة الوحدة بالقرش	الدخل عن الانتاج	علاوة الجودة	الادخل الاجمالى
١	٧٦ ٨	١٠	٨٦٨	٧٦ ٨	٨٤٤ ٨
٢	٨٠ ٧	١٠	٨٠٧	—	٨٠٧
٣	٨٠ ٥	١٠	٨٠٥	١٦١	٩٦٦
٤	٦٦ ٥	١٠	٦٦٥	—	٦٦٥
٥	٨٥ ٢	١٠	٨٥٢	٢٥٥ ٦	١١٠٧ ٦

٦	٨٤٠٠٤	١٠	٨٤٠٠٤	٤٢٠٠٢	٨٨٢٠٤٢
٧	٨٤٠٠٦	١٠	٨٤٠٠٦	— ٤٢	٨٤٠٠٦
٨	٦٥٠٢٨	١٠	٦٥٠٢٨	٦٥٠٢٨	٧١٨٠٠٨
٩	٥٢٠٢٥	١٠	٦٠٠	—	٦٠٠
١٠	٦١٠٧٦	١٠	٦١٠٧٦	٩٢٠٦٤	٧١٠٢٤

سابعاً : وضع الضمانات التى تكفل استمرار النظام كحافز

يوضع نظام ربط الاجر بالانتاج لتشجيع العمال على زيادة انتاجهم • غير ان تحقيق هذه الزيادة يتوقف على استعداد العمال لبذل مجهود أكبر ، وكذلك على الظروف التى تتوافر لهم وأهمها مناخ العمل والذى يفرض الانضباط الكامل على الجميع • ولذلك يوضع مع النظام مجموعة من الضمانات تكفل استمرار فاعلية النظام كحافز من خلال توفير 'مناخ الملاءم للانتاج' ، وخلق الحافز لدى العامل ليعطى أكثر ، وتوفير كفة المساعدات الممكنة له ليحقق هذه الزيادة •

اول هذه الضمانات تتمثل فى ان نفرض فى فترة وجيزة على الجميع المعدلات الموضوعه كحد ادنى للانتاج ، كذلك نعلن بوضوح ان هذه المعدلات الموضوعه يجب ان تحترم •

فقد سبق أن بينا ان نظام ربط الاجر بالانتاج يتطلب تحديد معدلات او انماط للانتاج تمثل الحدود الدنيا والتى يتحتم على العامل تحقيقها قبل ان يستحق أى زيادة فى الاجر • ولا يتوقع ان يؤدى انشاء النظام الى تشجيع العمال جميعا على النهوض انتاجهم ليرتفع عن المعدلات الموضوعه ، ولذلك تتخلف مجموعة عن تحقيق هذه المعدلات لسبب او لآخر •

فقد يجد العامل ان الزيادة المتوقعة فى الاجر لا توازى المجهود المطلوب • ويحدث هذا عادة بالنسبة للعمال الذين يحققون انتاجاً دون المعدل المطلوب بكثير • فاذا تصورنا ان المعدل الموضوع كحد ادنى هو

٤ وحدات في اليوم • وان هناك مجموعة من العمال أعطوا على التوالي ٢ ، ٤ ، ٦ ، ٨ ، ١٠ وحدات ، فان معنى هذا انه مطلوب من العامل الاول ان يضاعف من المجهود الذى يبذله حتى يصل الى الحد الادنى المطلوب • وقد يجد العامل ان الجهد المطلوب بذله للوصول الى الحد الادنى سيحقق له دخل اقل بكثير من الدخل الذى يستطيع ان يحصل عليه لو ادخر جهده لعمل اضافى يمارسه بعد انتهاء مواعيد العمل الرسمية • ولعل هذا يفسر فشل نظم الحوافز المطبقة بالنسبة لكثير من المهن التى يمارسها العمال خارج وحدات الانتاج التى يعملون فيها (ميكانيكا — النجارة — الكهرباء — الحدادة — الخراطة) •

ولواجهة هذه المواقف ، يوقف نظام ربط الاجر بالانتاج او ينقل العمال العاجزين عن تحقيق المعدلات الى اقسام او اعمال اخرى او يتم الاستغناء عن خدماتهم •

فاذا كانت غالبية العمال تؤثر ان تبذل اقل جهد ممكن بقصد توفير هذا لانجاز الاعمال الخاصة التى تمارسها بعد انتهاء مواعيد العمل الرسمية ، فلا بد من ايقاف العمل بنظام الحوافز المادية والاعتراف بالعجز عن تطبيقه •

واذا كان التخلف عن تحقيق المعدلات بسبب المهارة المحدودة او الظروف الصحية ، فيجب الا يبقى العمال العاجزين عن الوصول الى المعدلات فى الاقسام المطبقة فيها نظم الحوافز المادية • اذ ان استمرار هؤلاء بانتاجهم المنخفض سيؤدى الى وجود قدوة سيئة امام زملائهم الذين تساعدتهم مهارتهم على تجاوز المعدلات الموضوعه •

ثانى هذه الضمانات ، تتمثل فى التوسع فى تطبيق الحافز الفردى كلما امكن ذلك • فيطلق على نظام ربط الاجر بالانتاج فى حالة تسجيل انتاج كل عامل ومحاسبته على انتاجه الزائد عن الحد ادنى بنظام ربط الاجر بالانتاج على اساس فردى • اذ يعتبر كل عامل وحدة حساب مستقلة

ينشأ له بطاقة يسجل عليها انتاجه خلال المدة التى يتم عنها الحساب ثم الانتاج النمطى ، ثم معدل كفاءته ، وما يستحقه من زيادة فى الاجر .

وقد تحاسب مجموعة العمال الموجودين فى مكان معين ويؤدون علا متماثلا على الانتاج الكلى للمجموعة مقارنا بالانتاج النمطى الذى يوضع للمجموعة . فاذا فرضنا ان مجموعة من العمال عددها ١٠ عمال يعملون فى عنبر النسيج لكل منهم الانتاج اليومى على الوجه التالى : —

العمال	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الانتاج	١٠	١٥	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠
اليومى										

واذا كان الانتاج النمطى للمجموعة فى اليوم يمثل الحد الادنى الذى يجب على المجموعة تحقيقه فى اليوم هو ١٢٠ مترا تكون كفاءة المجموعة .

$$\frac{100 \times 120}{150} = 80\%$$

فاذا كان أجر العامل هو ٣٦ قرشا فى اليوم ويسمح نظام ربط الاجر بالانتاج بمنح زيادة فى الاجر للعامل بمعدل يعادل الزيادة فى كفاءة المجموعة عن ١٠٠٪ ، فان معنى هذا ان يحصل كل من العمال على زيادة فى الاجر بمعدل ٢٥٪ أى ٩ قروش .

وتستفيد الشركة من تطبيق نظام الحافز الجماعى ، اذ تدفع اجور المجموعة اقل من الاجور التى تدفعها لو تم الحساب على اساس فردى كما يتضح من الجداول الاتية : —

استحقاق العمال في حالة الحساب على أساس فردى

العمال	الانتاج الفعلي	الانتاج النمطي	الكفاءة	الاجر الحالي	الاجر بعد الزيادة
١	١٠	١٢	%٨٣	٣٦	٣٦
٢	١٥	١٢	%١٢٥	٣٦	٤٥
٣	١٥	١٢	%١٢٥	٣٦	٤٥
٤	٢٠	١٢	%١٦٦.٦	٣٦	٦٠
٥	٢٠	١٢	%١٦٦.٦	٣٦	٦٠
٦	١٠	١٢	%٨٣	٣٦	٣٦
٧	٢٠	١٢	%١٦٦.٦	٣٦	٦٠
٨	١٠	١٢	%٨٣	٣٦	٣٦
٩	٢٠	١٢	%١٦٦.٦	٣٦	٦٠
١٠	١٠	١٢	%٨٣	٣٦	٣٦
				الجملة	٤٧٤

استحقاق العمال في حالة الحساب على أساس جماعي

العمل	الانتاج الفعلي	النمطي	الزيادة في الكفاءة	الاجر الحالي	الاجر بعد الزيادة
١	١٠	١٢		٣٦	٤٥
٢		١٢		٣٦	٤٥
٣		١٢		٣٦	٤٥
٤	٢٠	١٢	١٥٠	٣٦	٤٥
٥	٢٠	١٢	$100 \times \frac{120}{100}$	٣٦	٤٥
٦	١٠	١٢	١٢٠	٣٦	٤٥
٧	٢٠	١٢	%١٢٥ =	٣٦	٤٥
٨	١٠	١٢		٣٦	٤٥
٩	٢٠	١٢		٣٦	٤٥
١٠	١٠	١٢		٣٦	٤٥
المجموع	١٥٠	١٢٠		٣٦٠	٤٥٠

كذلك تستفيد الشركة من نظام الحافز الجماعى عن طريق خلق قوة ضاغطة من جانب العمال لكشف حالات الإهمال ، أو مقارنة العمال ذوى الكفاءة المنخفضة ، أو معاونة العمال الذين تتعطل آلاتهم ، اذ ان لهم مصلحة مباشرة في زيادة انتاج كل فرد من افراد المجموعة •

واخيرا تستفيد الشركة من نظام الحافز الجماعى عن طريق التخفيف من حدة الحزازات التى تنشأ بين العمال بمجرد ان يكشف البعض ان دخولهم اقل من دخول غيرهم من زملائهم الذين يعملون في نفس القسم ، ويؤدون نفس العمل • وتزداد حدة هذه الحزازات في الحالات التى يكون فيها دخل العامل قد نقص بسبب انخفاض انتاجه عن المعدل ، الموضوع وكان هذا الانخفاض لاسباب لا دخل فيها كان تتعطل الآلة التى يعمل عليها او تكون الآلة •

الا أن العيب الرئيسى للحافز الجماعى يتمثل في فقدان الدافع الفردى • اذ يجد العامل المجد أنه تساوى مع زميله المتباطىء بالنسبة للدخل النهائى الذى يحصل عليه • ففي المثال السابق يحصل العامل الذى وصلت كفاءته الى $\frac{66.6}{100}$ على دخل يعادل الدخل الذى يحصل عليه زميله الذى وصلت كفاءته الى $\frac{83}{100}$ • ففي الوقت الذى يصل فيه انتاج العامل الى ضعف انتاج زميله نجد أن دخلهم في النهاية قد تساوى •

وللاستفادة من تأثير الحافز الفردى ، وفي نفس الوقت تشجيع المجموعة على التعاون وعلى معالجة مشاكل بعض افرادها ، يوضع النظام بحيث يسمح بالحافز الفردى والجماعى في نفس الوقت • فيوضع حد أدنى لانتاج العامل الفرد ويسمح للعامل بالحصول على زيادة في الاجر اذا زاد انتاج المجموعة عنه علاوة على ما يستحقه عن انتاجه الفردى •

كذلك تستفيد الشركة من نظام الحافز الجماعى عن طريق خلق قوة ضاغطة من جانب العمال لكشف حالات الإهمال ، أو معاونة العمال

ذوى الكفاءة المنخفضة ، أو معاونة العمال الذين تتعطل آلاتهم ، إذ أن لهم مصلحة مباشرة في زيادة انتاج كل فرد من أفراد المجموعة .

وأخيراً تستفيد الشركة من نظام الحافز الجماعي عن طريق التخفيف من حدة الحزازات التي تنشأ بين العمال بمجرد أن يكشف البعض أن دخولهم أقل من دخول غيرهم من زملائهم الذين يعملون في نفس القسم، ويؤدون نفس العمل . وتزداد حدة هذه الحزازات في الحالات التي يكون فيها دخل العامل قد نقص بسبب انخفاض انتاجه عن المعدل الموضوع ، وكان هذا الانخفاض لأسباب لا دخل له فيها ، كأن تتعطل الآلة التي يعمل عليها أو تكون الآلة بطبيعتها قديمة أو يتغيب غير أن الضمانات السابقة تركز على افتراض أن العامل قادر على انتاج احدى الأدنى المطلوب وتجاوزه ، غير أنه قد لا يكون راغب في ذلك إلا إذا لوحنا له بالحافز المادي . وقد لا يكون ذلك صحيحاً في بعض الحالات . فالممارسة في مصر يعلم تماماً أن قدرة العامل على الانتاج تتأثر بوضوح بقدراته الشخصية وبظروف الانتاج .

لذلك نال الضروري أن يوضع مع النظام برنامجاً مستمراً للتنمية مهارات العمال وقدراتهم . ونقصد بالتنمية المهارات أن يجري تعريف العمال بصورة مستمرة بأفضل الأساليب الممكن اتباعها لانتظام الاعمال المطلوبة منهم في أقل وقت ممكن . ونستهدف من استمرار التدريب أن نمنع رجوع العمال عن الأساليب التي تم التدريب عليها ، إذ يحدث في بعض الحالات أن يعود العمال ثانية الى الأساليب التي تعودوا عليها من قبل ولفترات طويلة .

ومن الضروري أيضاً معالجة جميع الأسباب التي قد تؤدي الى تعطيل العامل وعدم استغلال وقت العمل بالكامل . ويتطلب هذا بطبيعة الحال وجود نظام كفء لصيانة وإصلاح الآلات ، ونظام سليم لمراقبة المخزون من المواد وتوفيرها في المواعيد المناسبة ، ورقابة مستمرة على مصادر

من المواد وتوفرها في المواعيد المناسبة ، ورقابة مستمرة على مصادر الوقود المستخدم في تشغيل الآلات والمعدات ، وعلاج حاسم لمشاكل الانتقال الى مقر العمل دون معاناة في المواصلات العامة ، و احيانا توفير وسائل تلاعائونه لتقديم وجبات غذائية صعبة للعمال .
الفترة التي تتم عنها المحاسبة قصيرة نسبيا . فكلما تكرر حصول العامل

أخيرا تزداد فاعلية نظام ربط الأجر بالانتاج كحافز حينما نكون على دخل اضافي بجانب مرتبه كلما تكرر تذكيره بأنه يكافئ على زياده انتاجه . وتفضل معظم المنشآت أن تكون فتره المحاسبه للعامل في حدود شهر ، اذ أن ذلك يحقق هدفين : أولهما ، أن تضمن الى حد ما ، توازن النقص في انتاج العامل في بعض الايام مع الزيارة في الايام الأخرى ، وثانيهما ، أن نقلك من الجهد المبذول في حساب مستحقات العامل بواسطه أجهزة الحسابات .

ويفضل العمال فترات أقل من شهر وفي حدود أسبوع ، اذ أن ذلك يضمن على دخل اضافي أسبوعي يساهم في تغطيه احتياجاتهم المعيشيه العاجلة .

الباب السابع

تحديد الاجر الاساسى لكل وظيفة

يحدد لكل وظيفة أو لكل مجموعة من الوظائف التى نتحمل تبعاء متماثلة أجر سنوى أو سهرى يدفع لشاغلها (أو شاغليها) مقابل ما يؤدونه من العمل . وقد سمي هذا الاجر بالاجر الاساسى لانه يدفع بصرف النظر عن كمية الانتاج التى يحققها شاغل الوظيفة ، وهو الاساس الذى يحصل عليه أما مايزيد عن ذلك من مكافآت زيادة الانتاج أو الاجر الاضافى أو المكافآت على الاعمال الممتازة (المكافآت التشجيعية) فهى مبالغ غير منتظمة .

وينطلب تحديد الاجور الاساسية لوظائف أى مشروع أى نبداً بتحديد الوظائف الموجودة ووصفها وصفاً دقيقاً يوضح الاعباء والمسئوليات الملقاة على عاتق كل منها ، ثم معرفة المستوى الذى يدفع للاجور فى المنشآت الاخرى ، وتقدير قيم الوظائف بطريقة علمية عادلة تضمن تحقيق التوازن الداخلى بين فئات الاجور ، وتحديد ثم تجميع الوظائف فى درجات وتحديد العلاوات لكل وظيفة والاجور التى تدفع لها .

نمذجة الوظائف :

تهدف كل منشأة مهما كان نوع النشاط الذى تزاوله الى تحقيق عطف معين يتمثل فى القيام بعمل أو خدمة معينة للمستهلك . ويتطلب الوصول الى هذا الهدف القيام بأعمال رئيسية ، تحتاج بدورها الى أعمال

مرعية لالتزامها ، وهذه بالتالى يتطلب القيام بها وجود وظائف معينة مثل مهندس من الدرجة الاولى - مهندس عادى - محاسب من الدرجة الاولى - محاسب عادى - صانع قوالب ماهر - عامل على المخرطة - نجار من الدرجة الاولى ونجار من الدرجة الثانية .. الخ .

ولتحديد العلاقات النسبية بين الاجور التى تدفع داخل المنشأة يجب أن نبدا بتحديد الوظائف والاعمال المختلفة التى يتطلبها نشاط المنشأة . ثم علاقتها ببعضها البعض ، والكيفية التى تؤدى بها . ويتم ذلك بتحديد نشاط المنشأة والكيفية التى يتم بها التنفيذ ، والوظائف والاعمال اللازمة لذلك ؛ وينتقذ هذا التحديد على ظروف كل منشأة ، فقد تقسم بعض الوظائف فى المنشأة الكبيرة الى عدة وظائف صغيرة بينما تدمج هذه فى رتيبه واحدة فى المؤسسات الصغيرة ، كما أن الظروف قد تتطلب الغاء بعض الوظائف القديمة وانشاء أخرى جديدة .

ويقوم بتحديد الوظائف الموجودة بكل قسم اما رئيس القسم أو الملاحظ لانهما أدرى من غيرهما بطبيعة أعمال القسم وما يتطلبه من وظائف وأعمال على أن يعرض هذا التحديد على الإدارة لمراجعته تمهيدا للوصول الى قرار نهائى .

ومتى حددنا الوظائف والاعمال الموجودة بالمنشأة نبدأ فى تحديد معاملها والاعباء الملقاه على عاتق كل منها ، ويتم ذلك عن طريق وصف الوظائف وذلك بقصد الوصول الى حقائق كاملة تبين الظروف التى تؤدى فيها .

تحديد الاجور التى تدفعها المنشآت الاخرى :

وبعد أن نتحدد الوظائف والاعمال الموجودة داخل المنشأة ونتعرف على حدود كل منها ، نبدأ فى جمع بيانات عن المستوى الذى تدفعه المنشآت المماثلة . وتعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات اللازمة لوضع المعدلات الزمنية العادلة للاجور ، اذ بواسطتها يمكن للمنشأة أن تتصل

المنشآت المماثلة في المنطقة التي تعيش فيه : هل تدفع أجور تعادل الأجور
التي تمنحها المنشآت المماثلة في المنطقة التي تعيش فيها أم تحتل مركز
الصادرة فتدفع أجور أعلى لتحصل على موظفين وعمال أكفاء وننتقل من
دوران العمل ، أم تدفع أجور أقل من الأجور في الخارج حتى تحقق
تخفيضاً مباشراً في تكلفة العمل .

ولكن يجب ألا يغيب عن بالنا أن النتائج التي سنحصل عليها يجب
أن تكون صحيحة وغير مضللة . ونهذا يجب ألا نعتمد في جمع هذه البيانات
على أساليب سطحية كالتليفون أو الخطابات المختصرة إذ يرد عليها عادة
باجابات عامة ومقتضبة .

ومن الضروري أن نهتم بالحصول على بيانات كاملة ومكتوبة عن
مستويات الأجور التي تدفع للوظائف والاعمال المماثلة لتلك الموجودة
بالمنشأة . ويتطلب ذلك تحديد الوظائف والاعمال التي يشتملها البحث ثم
تحديد المنشآت التي تدخل ضمن نطاق العمل ، ثم جمع المعلومات وتحليلها
لنحصل اى الاهداف التي نسعى الى تحقيقها بدقة تامة .

أى أننا نبدأ باختيار الوظائف التي ستجمع بيانات عن نظائرها في
المنشآت الأخرى ، وحتى نتأكد من أننا اخترنا عددا كافيا يكفل الوصول
الى نتائج مجدية من البحث يجب أن نراعى الاسس الآتية في الاختيار :
(أ) يجب أن تكون الوظائف المختارة ممثلة لجميع الوظائف التي
سيتم تقدير قيمتها . بعبارة أخرى نختار عينة تمثل المجتمع الوظيفي
نمثيلا صحيحا . ولتحقيق هذا الغرض يتم الاختيار عادة من الوظائف
الموجودة في جميع المستويات .

(ب) يجب أن تكون الوظائف المختارة من بين الوظائف التي لم يطرأ
عليها تعديل حديث ، وهذه الملاحظة من الاهمية بمكان إذ أن مراعاتها
تضمن لنا الوصول الى بيانات تتعلق بأوضاع غير معرضة للتغيير .

(ج) أن تكون هذه الوظائف موجودة في عدد كبير من المنشآت
المماثلة والموجودة في النطاق الجغرافي الذي توجد فيه المنشأة حتى

نستطيع جمع البيانات المطلوبة بسهولة وبدقة .
(د) يجب أن تكون هذه الوظائف من بين تلك التى يشغلها عدد كبير من الموظفين والعمال .

- ومتى حددنا الوظائف التى ستجمع البيانات عن نظائرها فى الخارج فان الخطوة التالية هى تحديد المنشآت التى سنطلب منها معاونتنا فى البحث ويجب أن يتم الاختيار بعناية تامة وأن يقصر البحث على المنشآت التى نقتضى انفس الصناعة التى يعمل بها ، ذلك لان اختلاف ظروف الصناعة قد يؤدى الى اختلاف معدلات الاجور التى تدفع لوظائف .
فأجر النجار أو الخراط فى صناعة النسيج قد لا يعادل أجر النجار أو الخراط فى صناعة الحديد بسبب اختلاف الظروف التى يعمل فيها كل منهم .

ويستحسن أن نختار المنشآت التى يشغلها البحث من نفس المنطقة الجغرافية التى توجد بها المنشأة ، ذلك لأن اختلاف المنطقة الجغرافية قد يؤدى الى اختلاف مستويات الاجور بسبب تفاوت ظروف المعيشة فى المناطق المختلفة ، فالاجور التى تدفع فى الريف قد تقل عن تلك التى يحصل عليها عمال المدن .

ثم نحصر نطاق البحث فى المنشآت المماثلة لمنشأتنا والتى تنتمى الى نفس الصناعة وتوجد فى نفس المنطقة التى تعمل فيها مراعى العوامل الآتية :

(أ) يجب أن تكون هذه المنشآت موجودة فى المنطقة المجاورة والتى يسهل على اعمال الموجودين فى هذه المنطقة الوصول اليها ذلك لأن العامل الجديد لا يستطيع تحمل مشقة كبيرة للوصول الى المنشأة والرجوع منها الى محل اقامته .

(ب) أن تكون المنشآت المختارة من بين المشروعات ذات السمعة الطيبة فى المجتمع والتى تعتبر أماكن مناسبة للعمل يسعى العمال الى الالتحاق بها .

وبعد أن حددنا الوظائف التى ستجمع عنها البيانات ، وعرفنا

المنشآت التي سنعتمد عليها في معاونتنا ، نبدأ في جمع المعلومات المطاوعة . ونصب عاده على الاجور الاساسية ، والاجور الازسافية ، وساعات العمل ، والعوامل التي تدخل في الحساب عند تصديد الاجر وملحقات الاجر كالاجر الازسافي والمكافآت التشجيعية والمنح والاجازات بأجر والاجر أثناء المرض والتأمين والعلاج .

وحنى يسهل فيما بعد تحليل هذه المعلومات والوصول منها الى نتائج واضحة ومحددة يجب أن نحصل عليها بشكل يساعدنا على هذا التحليل . ويتم ذلك بأن نطلب معلومات واضحة ومحددة فنتجنب مثلاً طلب متوسطات الاجور لأن هذه المتوسطات تعطي نتائج مضللة لا يمكن الاعتماد عليها في البحث . وقد يقال أن الحصول على هذه المتوسطات يوفر على المنشأة المجهود الذي قد تبذله في حسابها . ولكن يجب أن نأخذ في الاعتبار أن هذا بجانب كونه عبئاً يجب عدم القائه على المشروعات التي تبنت أن تساعدنا والتي يجب مراعاتها أولاً وقبل كل شيء ، فإنه أمر غير معقول لأن المهم هو الوصول الى بيانات فردية تتمثل في الاجر الذي يدفع لكل وظيفة .

وعلى ذلك يكون تصميم قائمة الاستقصاء المستخدمة في البحث أمر في غاية الاهمية اذ يتوقف عليه مقدار الردود ، وجدية البيانات التي نحتويها ، ولهذا يجب أن تكون قائمة الاسئلة مبسطة ومن السهل الاجابة عابها مع تجنب المصطلحات العلمية . وفيما يلي صورة قائمة استقصاء مبسطة تستخدم في اجراء مثل هذه الابحاث .

شركة النصر لغزل ونسج القطن

فأئمة استقصاء

معلومات عامة :

_____ اسم المنشأة
_____ عنوانها
_____ نوع نشاط
_____ رقم مسلسل التاريخ

البيانات المطلوبة :

١ - عدد الموظفين والعمال في المنشأة
_____ ذكور _____ أناث
_____ (أ) يتقاضون أجرا زمنيا
_____ (ب) يتقاضون أجرا قطعة
_____ المجموع

٢ - الحد الأدنى الذي تدفعه المنشأة

_____ (أ) لمن يتقاضون أجرا زمنيا
_____ (ب) لمن يتقاضون أجرا قطعة
نعم لا

٣ - هل يستخدم معدلا خاصا لكل وظيفة
_____ هل يوجد مدى خاص لكل وظيفة

٤ - إذا كانت المنشأة تنصع مدى للاجر المدفوع للوظيفة أو العمل فنرجو توضيح الطريقة التي يتحدد بها الاجر داخل هذا المدى

للموظفين للعمال

(١) على أساس الكفاءة

(ب) بشكل تدريجي أو توماتيكي

(ج) بشكل تدريجي مع مراعاة الكفاءة

الموظفون العمال

ن — هل تضمن للموظفين والعمال دخلا سنويا

نعم/لا

الموظفون العمال

(ساعة) (ساعة)

٦ — متوسط عدد ساعات العمل

الموظفون العمال

٧ — هل يوجد ادى المنشأة نظام تشجيعي للاجور

٨ — اذا كان لدى المنشأة أساس تشجيعي للاجور فما هو متوسط ما يحصل

عليه الموظفون والعمال زيادة على اجورهم الاساسية .

الموظفون العمال

٩ — نرجو توضيح الاسس المتبعة في منح الاجر الاضافي

١٠ — هل هناك اختلاف بين الاجور التي تدفع للمناوبات الليلية وتلك

التي تعطى للمناوبات النهارية

الموظفون العمال

نعم لا

١١ — هل يعطى الموظفون والعمال فترات راحة ليتناولوا فيها طعامهم

١٢ — هل يعطى الموظفون والعمال فترات أخرى للراحة

إذا كان الجواب بالإيجاب فهل تدفع لهم أجورهم عن ذلك الوقت

الموظفون العمال
 هل يعطى الموظفون والعمال أجورهم في أيام الاجازات
 نعم لا نعم لا

هل يمنح الموظفون والعمال مكافآت عند الطوارئ
 نعم لا نعم لا

في حالة الوفاة

في حالة الحوادث

في حالة المرض

في حالة الزواج

أخرى

هل يمنح الموظفون والعمال مكافآت بخلاف الاجر الاساسى

الموظفون العمال
 نعم لا نعم لا

مشاركة في الربح

مكافأة في الاعياد

أخرى

هل يمنح الموظفون والعمال اجازات بأجر

الموظفون العمال
 نعم لا نعم لا

إذا كان الجواب بالإيجاب فالمرجو بيان المدة المفتوحة والاجر المدفوع خلالها

هل تقدم المنشأة لموظفيها وعمالها جميع الملابس اللازمة للعمل

الموظفون العمال
 نعم لا نعم لا

١٨ — هل تعطى المنشأة مكافآت لمن تستغنى عن خدمتهم بسبب ظروف العمل

الموظفون	العمال
نعم لا	نعم لا

إذا كان الجواب بالإيجاب فالمرجو بيان الأساس الذي تحسب وفقا لهذه المكافأة

١٩ — هل تعطى المنشأة مكافآت في حالة التقاعد
إذا كان الجواب بالإيجاب فما هو الأساس الذي تحسب وفقا له هذه المكافأة

وبعد جمع المعلومات بواسطة قوائم الاستقصاء تراجع الردود لاستكمال البيانات الناقصة ، ثم تلخص البيانات التي تم جمعها . وهناك طريقتان لمعالجة البيانات : أولهما أن تبوب المعلومات التي حصلنا عليها حتى يسهل الوصول الى نتائج احصائية . وثانيهما أن نلخص النتائج التي حصلنا عليها بطريقة يسهل فهمها من جانب المنشآت المشتركة معنا في البحث وبشكل نستطيع معه الاستفادة منها . فمثلا إذا كان عدد المنشآت المشتركة معنا ١٥ منشأة وأردنا أن نبوب البيانات التي حصلنا عليها في السؤال رقم ١٠ والخاص بالاختلافات في الاجور بين المناوبات تفرغ البيانات الخاصة بهذا السؤال في جدول كالآتي :

العمال		الموظفون		السؤال
لا	نعم	لا	نعم	
٢	٢٣	٩	١٦	هل لديكم نوبات ليلية
٢٥	—	١١	١٤	هل تفرقون بين الاجور التي تدفع في النوبات النهارية والليلية

ثم تنظم البيانات الخاصة بالاجور بشكل يظهر متوسط الاجر المدفوع ، الحد الأدنى للاجر الاساسي ، الحد الاقصى له ، ثم متوسط الاجر. وذلك على الوجه الآتي :

اسم الوظيفة — سائق	اسم الوظيفة — نجار
وصف الوظيفة :	صف الوظيفة :
يتولى قيادة سيارة نقل أو سيارة خاصة	يتولى قطع الأخشاب وتركيبها . إصلاح الأرضية والسلالم والمكاتب • الخ • يتولى إعداد الأثاث والمكاتب للمنشأة • يمكن أن يقوم بأعمال النجارة الآلية • لا يحتاج إلى إشراف •

الأجر الأساسي			رقم المنشأة	الأجر الأساس			رقم المنشأة
متوسط	حد أقصى	حد أدنى		متوسط	حد أقصى	حد أدنى	
			١				١
			٢				٢
			٣				٣
			٤				٤
			٥				٥
			٦				٦
			المتوسط				المتوسط
			حد أدنى				حد أدنى
			حد أقصى				حد أقصى

تقدير قيم الوظائف :

يقصد بتقدير قيم الوظائف تحديد قيمة لكل وظيفة أو عمل تميزها أو نميزه عن الوظائف والاعمال الاخرى بالمنشأة ، ثم اعطاء الاجور لها عليها على أساس هذه القيم .

ولا نستطيع أن نجزم بأن عملية التقدير ستكون موضوعية بحتة ، ذلك لأنه بالرغم من أن التقدير يتم بواسطة أناس أكفاء ومدربين يسترشدون بعوامل معينة محددة في عملهم ، إلا أن القرار النهائي يعتمد على وجهة نظرهم . ولكن هذا لا يقلل كثيرا من شأن النتائج التي نصل

اليها إذ أن الاعتماد على كشوف وصف الوظائف والاعمال التي تم اعدادها منذ أمد بعيد واستقرت ووافق عليها الموظفون والعمال . ثم مناقشتهم أثناء وبعد عملية التقدير يؤدي حتما الى الوصول الى تقديرات لوظائف والاعمال أعدل وأقيم من التقديرات الجزافية ، زد على ذلك أنه متى توافرت للنظام المرونة الكافية أمكن تعديله بمجرد ظهور بعض الاخطاء والعيوب حتى يتطور مع مرور الزمن ويصل الى مستوى عال من الكمال .

والنرخ من تقدير قيم الوظائف والاعمال هو وضع علاقة ثابتة وعادلة بين كل وظيفة وكل عمل وبين باقى الوظائف والاعمال . حتى يمكن أن تبنى عليها الاختلافات في الاجور بحيث تتناسب تناسباً عادلاً مع التفاوت في القيم المعطاة ، ذلك لأن المرتب إذا لم يمثل القيمة الحقيقية للوظيفة أو العمل بالنسبة للوظائف والاعمال الاخرى بالمنشأة شعر الموظفون والعمال بأن الاجور غير عادلة حتى ولو كان ما يحصلون عليه يزيد عن الاجور التي تدفع لزملائهم في المنشآت المماثلة .

فالمقصود من تقدير قيم الوظائف والاعمال هو تحديد الاجر الواجب دفعه للوظيفة أو العمل بالنسبة للاجور التي تدفع للوظائف والاعمال الاخرى في نفس المنشأة بصرف النظر عما إذا كان الاجر في مجموعة

مرتفعاً أو منخفضاً ، لأن هذه المسألة تتعلق بالسياسة العامة للاجور والتي تحدد بواسطة لائحة العاملين في الشركات . فالهدف اذن من التقويم هو تحديد العلاقات الانسبية بين الاجور داخل المنشأة على أساس عادل في ظل هذه السياسة التي تتحدد وفقاً لظروف الاقتصادية وتكاليف المعيشة . ودخل المنشأة ، وتكاليف الإنتاج ، ومدى استبعاد المنشأة للدفع .

ولتقدير قيم الوظائف والاعمال قد تتبع المنشأة أحد الطرق الآتية :

(أ) ترتيب جميع الوظائف حسب أهميتها وفقاً لأعبائها على أساس البيانات الواردة في كشوف الوصف .

(ب) التقسيم الى درجات وترتيب الوظائف داخل كل درجة حسب أهميتها .

(ج) تقويم الوظائف على أساس درجة توافر عوامل معينة في كل .

(د) تقويم الوظائف على أساس القيم الرقمية التي تحدد درجة توافر عوامل معينة في كل .

وتعتبر طريقة ترتيب الوظائف أولى الطرق التي استخدمت في تقدير قيم الوظائف والاعمال . ويتم التقدير هنا بأن تقوم لجنة بترتيب جميع الوظائف داخل المنشأة ترتيباً تدريجياً مبتدئة بالوظائف الكبيرة حتى تنتهي الى الوظائف الصغيرة وفقاً للصعوبات والمسؤوليات التي تواجه كل وظيفة ولتسهيل العمل ومراعاة الدقة تكتب أسماء هذه الوظائف والاعمال في كروت. تبجل منها عدة نسخ لكي تصل الى مجموعات من الكروت تمثل كل مجموعة منها الكروت الخاصة بجميع الوظائف والاعمال الموجودة بالمنشأة ويكون عددها مساوياً لعدد أعضاء اللجنة ليرتبها مبتدئاً بالوظائف التي تعتبر كبيرة في نظره ، وبعد ذلك يتبادل كل منهم مجموعة الآخر . وعلى ذلك لو فرضنا أن عدد أعضاء اللجنة عشرة فإن ترتيب كل وظيفة أو عمل لابد وأن يتم عشر مرات وبواسطة عشرة أشخاص ثم تجتمع اللجنة بعد

ذلك للوصول الى رأى وترتيب نهائى وللتوفيق بين الآراء التى قد تبدو متضاربة •

أما طريقة التقسيم الى درجات فتعتمد على تجميع مجموعات من الوظائف أو الاعمال فتمثل كل جموعة درجة من الدرجات • والخطوة الأولى هنا هى وصف الوظائف المراد تقويمها ثم تعريف كل وظيفة تعريفا دقيقا • وأخيرا تحديد تعريف دقيق لكل درجة على الوجه الآتى مثلا :

درجة رقم ١ —

تشمل الوظائف التى تتولى السياسات

درجة رقم ٢ —

وتشمل وظائف الادارة فتنضم الوظائف الادارية كمديرى

:لادارات ، ومديرى مناطق البيع : ومدير الحسابات ، ومدير المشتريات ، ومدير المستخدمين •

درجة رقم ٣ —

وظائف التنفيذ وتشمل المجموعة وظائف مديرى الاقسام ، ومديرى

ذروع البيع •

درجة رقم ٤ —

وظائف فنية وتشمل هذه الوظائف ذات الطابع الفنى كوظائف

المهندسين ورجال البيع والملاحظين •

درجة رقم ٥ —

وظائف كتابية وتنضم هذه بعض الوظائف الكتابية كفحص البريد

كما يمكن أن تشمل وظائف رؤساء العمال والعمال الفنيين •

درجة رقم ٦ —

وظائف تحتاج الى مهارة ويدخل ضمنها الوظائف الكتابية التى

تتطلب تدريباً يدوياً وعقلياً • كما تشمل هذه المجموعة الكتبة على الآلة

الكتابة والمختبرين وكاتب الانتاج وكذلك مساعدى المعمل •

درجة رقم ٧ -

وظائف لا تحتاج الى مهارة ويدخل ضمنها الوظائف الكتابية .
والوظائف، التي تتطلب أشخاصا غير مهرة ويحتاجون الى اشراف
بাসمراء *

وبعد هذا التحديد تقوم اللجنة التي تتولى عملية التقدير بفحص
كل وظيفة ووضعها في الدرجة المناسبة بعد مراجعة الوصف الموضوع
لوظيفة والبيانات الخاصة بها والموجودة في كشف الوصف ، وعلى ضوء
التعريف الموضوع للدرجة * ثم ترتب هذه الوظائف داخل كل درجة بنسب
الاسبوب المتبع في الطريقة السابقة حتى تتحدد العلاقات النسبية بين
الوظائف المختلفة داخل الدرجة الواحدة وبعد الانتهاء من هذا الترتيب
يحدد الحد الأدنى والحد الأقصى النقدي لكل درجة على ضوء مستوى
الاجور في المنشآت الاخرى ، ثم المتوسط بالنسبة لكل وظيفة أو عمل *

عى أن هناك بعض الاعتراضات على الطريقتين السابقتين
يمكن تلخيصها فيما يلي :

(أ) ان الترتيب والتدريج لكي يكون واضحا يجب أن يتوافر العدد
الكافي من الأشخاص الذين لهم دراية ومعرفة بكل الوظائف والاعمال
الموجودة داخل المنشأة * وقد يكون ذلك ممكنا بالنسبة للمنشآت الصغيرة
ولكنه يكاد يكون مستحيلا في المنشآت الكبيرة اذ يصعب توفير أشخاص
أكفاء يتولون ترتيب جميع وظائف وأعمال المنشأة أو يقومون بوضعها في
درجات *

(ب) ان محاولة ترتيب الوظائف والاعمال ووضعها في درجات حتى
ونو توافر العدد الكافي من الأشخاص الذين يعرفون دقائقها غالبا ماتكون
غير دقيقة اذ مادامت هذه الوظائف والاعمال معروفة لهم فلا بد أن تتأثر
تقديراتهم بمستوى الاجور الذي يدفع لها والمعروف لهم تماما ، وبذلك
تتحول التقديرات من تقديرات عادلة الى تقديرات تمثل العلاقات النسبية
بين الاجور التي تدفع في الوقت الحالي * ولا تقتصر آثارها على ذلك بل

تتمداه إلى تأكيد هذه الاختلافات التي قد تكون غير عادلة •
(ج) ليس هناك أسس واضحة وثابتة ممكن أن نحكم وفقا لها على
قيمة كل وظيفة أو عمل • فقد يتم ترتيب بعض الوظائف بواسطة شخص
آخر على أساس الخبرة والمهارة المطلوبين •

وبالرغم من أن واضعي هذه الطرق حاولوا وضع حد لنقط الضعف
هذه بتحديد عوامل ترتب وفقا لها الوظائف كالمسؤولية ، ظروف أحوال
العمل ... الخ ، إلا أن ذلك لم يحل الاشكال الموجود لأنه بالرغم من وجود
هذه العوامل إلا أن قيمتها النسبية غير معروفة أي لا يعرف وزن كل منها
بالضبط •

(د) ليس هناك أساس موضوعي واضح يمكن أن يفصل بين الأوضاع
السابقة للتدرج والتالية له ، وعلى ذلك فإن أي محاولة لاقناع صاحب أي
شكوى ضد الترتيب الذي حدد لوظيفته ستكون صعبة وغير مجدية •

(هـ) تفقد هذه الطرق آثارها بسرعة كلما زاد عدد الوظائف والاعمال
وتعقدت العلاقات بينها ، ويرجع ذلك إلى عدم وجود أساس ثابت لترتيب
هذا العدد الضخم •

أما الطريقة الثالثة فقد ظهرت عام ١٩٢٦ في الولايات المتحدة ، ثم
ساع استخدامها بعد ذلك في المنشآت الصناعية الموجودة بالدول المتقدمة
وتهدف إلى وضع علاقات نسبية بين الوظائف والاعمال المختلفة داخل
المنشأة على أساس درجة توافر عوامل مشتركة محدودة في هذه الوظائف
والاعمال عن طريق :

(أ) تحديد العوامل المشتركة التي تستخدم في البحث •

(ب) اختيار وظائف نموذجية •

(ج) ترتيب هذه الوظائف حسب درجة توافر كل من هذه العوامل

فيها •

(د) تحديد متوسطات الاجور الحالية لهذه الوظائف •

(هـ) تحديد متوسطات الاجور لتعادل هذه الوظائف •

(و) تقدير قيمة باقى الوظائف على ضوء التقديرات التى وضعت
للموظائف النموذجية .

وتمتد كثير من المنشآت على عوامل خمس رئيسية هى المجهود
انفعلى ، المجهود الجسمانى ، المسئولية ، الخبرة والمران ، وظروف
وأحوال العمل . ثم يعرف كل من هذه العوامل تعريفا دقيقا لتسترشد به
عدد التقويم . وذلك على انوجه التالى :

المجهود العقلى : ويشمل صفات توجد فى الشخص كالذكاء والذاكرة
واستخدام المنطق والقدرة على التعبير والقدرة على معاملة الناس وأخيرا
القدرة على التفكير . ويشمل أيضا صفات تكتسب على مر السنين
كالمعلومات العامة التى يحصل عليها الفرد عن المجتمع والمعلومات الخاصة
التي يكتسبها أثناء دراسته فى المدارس والمعاهد التى يلتحق بها .
الخبرة : وتشمل الخبرة فى ادارة الآلات وعدم تكرار الحركات
والتعاون الكامل مع الزملاء .

المجهود الجسمانى : ويقصد به المجهود الذى يبذل لأداء العمل
كاجلوس والوقوف والمشي والتسلق والشد والرفع ... الخ .
المسئولية : وتشمل المسئولية عن المواد الخام والادوات والآلات
والممتلكات وعن أموال المنشأة وودائعها ، وعن السجلات والمستندات ،
وعن العمال الذين يعملون تحت رئاسة الشخص ، وعن سلامة الغير .
ظروف وأحوال العمل : وتتضمن الاضاءة والرطوبة والضوضاء
والحرارة والتهوية وساعات العمل .

حتى تمت عملية اختيار العوامل وتعريف كل منها تعريفا دقيقا تبدأ
الخطوة الثانية وهى اختبار وظائف نموذجية يتم تقديرها أولا . وتختار
هذه الوظائف بحيث تمثل الوظائف الموجودة داخل المنشأة تمثيلا صحيحا
رذلك بأن تؤخذ من بين الوظائف الموجودة فى أدنى السلم وأوسطه وأعلاه .
وبعد اختيار الوظائف النموذجية يعطى كل عضو فى اللجنة كشوف
التحليل لجميع هذه الوظائف ، وتكشف به التعاريف الموضوعية للعوامل
المشتركة . وقبل أن تبدأ عملية الترتيب يجب على رئيس اللجنة أن يتأكد

من أن أعضائها يفهمون هذه التعاريف ويوافقون عليها ، ويلمون بكل وظيفة من الوظائف التي ستكون موضع التقدير . فإذا كان هناك اعتراض لأي عضو فيجب أن يطرح للمناقشة بقصد الوصول الى قرار بشأنه قبل أن نبدأ عملية التقييم . ثم يعطى لكل عضو في اللجنة كشفا ليرتب فيه الوظائف المختلفة ترتيبا تدريجيا بالنسبة لكل عامل من العوامل المقارنة على الوجه التالي :

١	المجهود العقلي	الخبرة	المجهود الجسماني	المسئولية	ظروف واحوال العمل
١	هراس	خراط			
٢	خراط	هراس			
٣	صانع قوالب	صانع قوالب			
٤	ملاحظ وقت	مجمع			
٥	ميكانيكي	نجار			
٦	نجار	ميكانيكي			
٧	نقاش	نقاش			
٨	عامل تجميع	سائق			
٩	سائق	ملاحظ وقت			
١٠	عامل نقل مواد	عامل نقل مواد			
١١	النح	النح			

أي أن كل عضو من أعضاء اللجنة يقوم بترتيب الوظائف النموذجية داخل الخانة المخصصة لكل عامل مبتدئا بالوظيفة التي يعتقد أنها تحتل المركز الاول في الترتيب ثم يتدرج الى تلك التي يعتقد أن مكانها هو آخر الترتيب . فبالنسبة للمجهود العقلي مثلا يضع الوظيفة التي تتطلب مجهودا عقليا كبيرا ثم يتدرج بالباقي الى أن يصل الى الوظيفة التي تحتاج الى أقل مجهود عقلي ممكن ثم تراجع هذه الكشوف بواسطة رئيس اللجنة يناقش معهم بعض النقاط التي قد تبدو غامضة أو غير مفهومة بالنسبة له ولا يوجد لها تحليل منطقي ، وتتكرر بعد ذلك عملية الترتيب عدة مرات

على فترات متباعدة بالنسبة لجميع الوظائف والاعمال ، ثم تجتمع اللجنة
تتقرر بترتيب النهائى لها •

وبالرغم من أن هذه الطريقة أحسن وأوضح من سابقتها ، إلا أن
الابحاث التى أجريت فى معظم الدول التى بدأت فيها المنشآت الصناعية
تضع أساسا بتقدير قيم الوظائف والاعمال قد حلت على أن طريقة التقدير
الرقمى أكثر الطرق استخدامها بل تسكاد تكون الطريقة الوحيدة التى
تستخدم بواسطة المنشآت الكبيرة •

وتنبئى هذه الطريقة أساسا على تقدير العلاقات النسبية بين
الوظائف والاعمال على أساس رقمى ، أى اعطاء قيم رقمية لكل وظيفة
أو عمل بحيث تحصل الوظائف أو الاعمال التى تتطلب أعباء ومسئوليات
أكبر على قيم رقمية أعلى من تلك التى تعطى للوظائف أو الاعمال التى
تتحمل أعباء ومسئوليات أقل • ثم تحول هذه القيم الرقمية الى قيم
رقمية فيما بعد •

ويمكننا تلخيص الخطوات اللازمة لتقدير قيم الوظائف والاعمال
وفقا لهذه الطريقة فيما يلى :

أولا - تبدأ عملية التقدير باختيار الوظائف التى سيتم تقويمها
وتوجد لدى كل منشأة أنواع متعددة من الوظائف فهناك الوظائف الادارية،
وظائف التنفيذ ، والوظائف الفنية ، والوظائف والاعمال التى تحتاج الى
مهارة وأخيرا تلك التى لا تتطلب مهارة على الاطلاق •

وتستبعد الكثير من المنشآت الوظائف الادارية ووظائف التنفيذ
من عملية التقويم لعدة أسباب أهمها أن هذه الوظائف قليلة بالنسبة
للمجموع الكلى الموجود داخل المنشأة ، كما أنها تختلف فى طبيعتها اختلافا
كبيرا عن الوظائف الاخرى اذ تتطلب مهارة وحداية من خاص • هذا الى
جانب أن هذه الوظائف فى حد ذاتها تتأثر بشخصية وتكوين شاغلها ولذلك
نزداد أهمية الصفات غير العادية والاعتبارات الخاصة فىمن سيشتغلها ،
وهذا بدوره يؤدى الى صعوبة الوصول الى وصف دقيق لها يمكن أن

تعتمد عليه عملية التقدير .. وأخيرا . ليس هناك مايرر افتراضا أن
العوامل المشتركة ستوجد جميعها في الوظائف المختلفة بل قد يكون العكس
هو الصحيح في بعض الأحيان اذ الرغم من أن ظروف واحوال العمل
قد تبدو مهمة في عملية التقدير بالنسبة للعمل الجسماني ، فان أهميتها
تتضاءل جدا بالنسبة للوظائف الادارية .

ثانيا - وبعد أن تحدد الوظائف التي سيتم تقدير قيمتها نبدأ في
اختيار العوامل المشتركة التي سيتم وفقا لها التقدير . ويقصد بذلك اختيار
عوامل تعتمد المنشأة انها موجودة في جميع الوظائف والاعمال التي سيتم
تقدير قيمتها ولكن بدرجات متفاوتة . ويهم الادارة أن تتعرف على
مدى توافر هذه العوامل في كل عمل ووظيفة داخل المنشأة . وتستخدم
عادة في عملية التقويم العوامل الآتية : -

(أ) الخبرة والمران .

(ب) المسئولية .

(ج) ظروف واحوال العمل .

(د) المهارة .

(و) المجهود العقلي .

(ح) المجهود الجسماني .

(خ) القيادة .

والمهم في اختيار هذه العوامل أن تفي باحتياجات المنشأة وأن تتوافر
في جميع الاعمال والوظائف التي ستقدر قيمتها ، وبعبارة أخرى نختار
العوامل التي توجد في جميع الوظائف والاعمال ولكن بدرجات متفاوتة .
وبذلك نستبعد تلك التي توجد بدرجة واحدة في جميع الوظائف والاعمال
لأن ذلك معناه اعطاؤها وزنا واحدا في جميع تلك الأعمال فيتساوى أثرها

النسبي ولا تتأثر نتائج التقويم بوجود أو انعدام هذه العوامل ، وبذلك يجب استبعادها حتى نقلل من العبء الملقى على عاتق القائمين بعملية التقدير . فعامل المواظبة مثلا موجود بالنسبة لجميع الوظائف والاعمال بدرجة واحدة اذ من المفروض أن يواظب كل موظف وعامل على الحضور والانصراف في المواعيد المحددة بواسطة المنشأة ، وكذلك تكاليف المعيشة وعمر الموظف كلها ذات أثر واحد على جميع الوظائف والاعمال ولا يمكن أن تؤثر على العلاقات النسبية الموجودة بينها .

ثالثا — وحتى ثم اختيار العوامل المشتركة في جميع الوظائف والاعمال نبدا في تعريف كل منها تعريفا دقيقا حتى يمكن أن يسترشد به الأشخاص الذين يتولون عملية التقدير ويكون بمثابة الاساس الذى يستخدم بواسطة كل منها . وبذلك نضمن الوصول الى تقديرات موضوعة على قواعد ومقاييس موحدة ويعتبر هذا الاساس من الأسس الجوهرية لنجاح النظام اذ به نتقضى الاختلافات التى قد تنشأ بين تقديرات أعضاء اللجنة ، ومن ناحية أخرى يمكن المنشأة من الرد على الشكاوى التى تصدر من الموظفين والعمال عن أسباب الاختلافات بين التقارير المعلقة لوظائفهم وأعمالهم عن التقديرات التى أعطيت لوظائف وأعمال زملائهم .

ويجب أن تكون هذه التعريفات مكتوبة بشكل مبسط ومفهوم ودقيق بحيث لا يحتمل أى تأويل أو تعديل .

رابعا — والخطوة التالية هى تقدير قيمة كل من هذه العوامل حسب أهميته المنشأة أى اعطاء أوزان نسبية لكل من هذه العوامل حسب أهميته بها على الوجه التالى مثلا :

الاعوان	العامل
٢٠٠	المسؤولية
٢٦٠	المهارة
١٩٠	المجهود العقلى
٩٠	المجهود الجسمانى
١٢٠	ظروف وأحوال العمل
١٤٠	الخبرة والمران
١٠٠	القيادة
١٠٠٠	المجموع

خامسا — ثم تقسم هذه العوامل الى عناصر ويعرف كل عنصر تعريفا كتابيا دقيقا ثم يعطى وزن لكل منها حسب أهمية للمنشأة على الوجه التالى .

ظروف وأحوال العمل	
الأوزان	العناصر
٢٠	التعرض للضوضاء
٤٠	التعرض للحرارة
٢٠	التعرض للهواذ
٢٠	التعرض لما يضر الصحة
١٠٠	المجموع

ثم تقسم العناصر الى جزئيات وتعطى قيمة لكل جزء حسب أهميته
المنتمدة على الوجه التالى :

درجة التعرض				التعرض لأبصر الصحة
كل الوقت	$\frac{2}{3}$ الوقت	$\frac{1}{3}$ الوقت	$\frac{1}{4}$ الوقت	
١٠	٧,٥٠	٥	٢,٥٠	الانزفة
١٠	٧,٥٠	٥	٢,٥٠	التنازات
٥	٣,٧٥	٢,٥٠	١,٢٥	التهربة
٥	٣,٧٥	٢,٥٠	١,٢٥	الطربة
١٠	٧,٥٠	٥	٢,٥٠	الحرارة
٤٠	٢٠	٢٠	١٠	المجموع

وهكذا الحال بالنسبة لجميع العناصر الداخلة ضمن ظروف وأحوال العمل .

سادساً — وبعد الانتهاء من تحديد العناصر والجزئيات الخاصة بكل عامل من العوامل المشتركة والأوزان النسبية لها نبداً في تقدير درجة توافر هذه العوامل بعناصرها وجزئياتها في كل وظيفة وكل عمل داخلى المنشأة . ونعتمد هنا بصفة أساسية على البيانات الواردة في كشوف وصف الوظائف . اذ على ضوء هذه البيانات يمكن تحديد القيمة التى ستعطى لكل عامل بعناصر وجزئياته في كل وظيفة . ويفرغ التقدير الذى أعطى لكل وظيفة في جدول قد يتخذ الشكل الآتى :

المجموع	٤٥٠	١٠	ظروف وأحوال العمل	٥٠	٦٠	المجهود العقلي	٩٠	المسئولية	٤٠	المهارة	١٥٠	الاجبره	١٠	الوظيفة	نيجار	مسلل	١
---------	-----	----	-------------------	----	----	----------------	----	-----------	----	---------	-----	---------	----	---------	-------	------	---

سابقا - تعرض الجداول الخاصة بالتقديرات على العاملين ويشرح لكل منهم الأساس الذي بنى عليه التقدير ثم تجمع مقترحاتهم وشكاواهم والتعديلات التي يطلبون ادخالها وتخصص جيدا ليؤخذ بالعدل منها ويرد على الشكاوى التي لا تستند الى أساس موضوعي .

تحديد الأجر العادل لكل وظيفة :

الخطوة التالية هي تحديد الأجر الذي تستحقه كل وظيفة أى تحديد القيمة النقدية التي تمثل القيمة الرقمية التي حصلت عليها الوظيفة . ويتم ذلك على مرحلتين ، تختص الأولى منهما بتحديد العلاقات بين القيم الرقمية والأجر التي تدفع الآن للوظائف التي حصلت على هذه القيم وذلك على شكل بياني يمكن منه استنتاج الاتجاه العام للعلاقة بين الأجر والقيم الرقمية فيسجل على المحور الأفقى القيم الرقمية أما المحور الرأسي فيمثل الأجر الحالية ، ثم يمد الخط البياني الذي يمثل التغيرات في الأجر مع التغيرات في القيم الرقمية ثم يمهّد هذا الخط تمهيدا مناسباً للوصول الى خط الاتجاه العام فإذا ما أردنا تحديد الأجر بالنسبة لأى وظيفة فما علينا إلا أن نسقط عموداً من النقطة التي تمثل القيمة الرقمية لهذه الوظيفة على خط الاتجاه العام ثم نصل نقطة الالتقاء بالمحور الرأسي ونقرأ القيمة التي حصلنا عليها عند هذا المحور .

غير أن تمهيد هذا الخط باليد لا يضمن باضرورة أن يمثل الاتجاه العام جميع النقط الممثلة للعلاقة بين الأجر والقيم الرقمية لذلك نصل الى أسام تحديد للقيمة النقدية المعادلة لأى قيمة رقمية باستخدام الطريقة الاحصائية المسماة بطريقة المربعات الصغيرة Least squares methoc إذ أن بهذه الطريقة ضمن الوصول الى الخط الذي تكون مجموعة مربعات انحرافات النقط عنه أصغر ما يمكن .

وتعتمد هذه الطريقة على الحقيقة المسلم بها رياضيا وهي أن الاتجاه

العام لأي خط مستقيم يتحدد بتقاطع الخط مع المحور الرأسى وبذلك الزاوية التى يحدثها هذا التقاطع .

وعلى ذلك تكتب معادلة الخط المستقيم على الوجه التالى :

$$ص = أ + ب س \quad (١)$$

ونحصل على قيمة كل من أ ، ب اذا عرفنا قيم المفردات المحددة للنقط التى تكون هذا الخط (س ، ص) وذلك من المعادلتين الآتيتين :

$$\text{مجموع ص} = ن + (\text{مجموع س}) ب \quad (٢)$$

$$\text{مجموع ص} = ن + (\text{مجموع س} \times ب) \quad (٣)$$

$$\text{مجموع س} = ن + (\text{مجموع س}) ب \quad (٤)$$

حيث ص = الأجور التى تدفع للوظائف المختلفة .

$$ن = \text{عدد الوظائف} .$$

$$س = \text{القيم الرقمية التى أسفرت عنها عملية التقويم} .$$

فإذا تصورنا أن منشأة صغيرة بها ١٠ وظائف تم تحديد القيمة

الرقمية لكل منها والأجر المدفوع حاليا على الوجه التالى :

الوظيفة	القيمة الرقمية	الأجر الحالى فى السنة
١	٨٢	١٠٠ر٠٠
٢	١١٥	١٠٥ر٠٠
٣	١٢٠	١٣٠ر٠٠
٤	١٣٥	١٤٨ر٠٠
٥	١٦٤	١٥٥ر٠٠
٦	١٨٠	١٦٠ر٠٠
٧	٢٢٥	١٩٥ر٠٠٠
٨	٢٤٨	٢٥٥ر٠٠
٩	٢٧٥	٢٧٨ر٠٠
١٠	٣١٨	٢٨٨ر٠٠

فالمطلوب حسابان الاجر الواجب أن تستحقه كل وظيفة على أساس
انجاء الإيجور واتجاه القيم الرقمية للوظائف ؟

للاوصول الى ذلك يجب أن نصل الى قيمة كل من آ ، ب ، ، وحتى
نحقق ذلك يجب أن نحدد قيم مجموع ص - ومجموع س ومجموع س من
مجموع س ٢ وذلك على الوجه التالي :

الوظائف	القيم الرقمية س	ص	س من	س ٢
١	٨٢	١٠٠ر٠٠	٨٢ر٠٠	٦٧٢٤
٢	١١٥	١٠٥ر٠٠	١٢٠ر٠٧٥	١٣ر٢٢٥
٣	١٢٠	١٣٠ر٠٠	١٥٦ر٠٠	١٤ر٤٠٠
٤	١٣٥	١٤٨ر٠٠	١٩٩٨ر٠٠	١٨ر٢٢٥
٥	١٦٤	١٥٥ر٠٠	٢٥٤٢ر٠٠	٢٦ر٨٩٦
٦	١٨٠	١٦٠ر٠٠	٢٨٨٠ر٠٠	٣٢ر٤٠٠
٧	٢٢٥	١٩٥ر٠٠	٤٣ر٨٧٥	٥٠ر٦٢٥
٨	٢٤٨	٢٥٥ر٠٠	٦٣ر٢٤٠	٦١ر٥٠٤
٩	٢٧٥	٢٧٨ر٠٠	٧٦ر٤٥٠	٧٥ر٦٢٥
١٠	٣١٨	٢٨٨ر٠٠	٩١ر٥٨٤	١٠١ر١٢٤
	١٨٦٢	١٨١٤ر٠٠	٣٨٠ر٢٣٤	٤٠٠ر٧٤٨

بالتعويض في المعادلتين ٢ ، ٣ نحصل على :

$$١٨١٤ = أ + ١٧٦٢ ب$$

$$٣٨٥٣٢٤ = ١٨٦٢ أ + ٤٠٠ر٣٤٨ ب$$

$$أ = ١٧٨٩٢$$

$$ب = ٨٧٨١٣$$

بالتعويض في المعادلة (١) يمكن استخراج قيمة من وهي الاجر الذي
يعادل كل قيمة رقمية .

$$ص = ١٧٨٩٢١ + ٨٧٨١٣ س$$

وعلى ذلك يمكن تحديد الأجر الذى تستحقه كل من الوظائف العشرة
 باستخدام هذه المعادلة على الوجه التالى :

الاجر المناسب ا + ب س	ب س	القيمة الرقمية س	تم الوظيفة
٨٩ر٩٠	٧٢ر٠٠٦٧	٨٢	١
١١٨ر٨٨	١٠٠ر٩٨٥	١١٥	٢
١٢٣ر٢٧	١٠٥ر٣٧٥٦	١٢٠	٣
١٣٦ر٤٤	١١٨ر٥٤٧٦	١٣٥	٤
١٦١ر٩١	١٤٤ر٠١١٠	١٦٤	٥
١٧٥ر٩٦	١٥١ر٠٦٤٣	١٨٠	٦
٢١٥ر٧	١٩٧ر٥٧٦	٢٢٥	٧
٢٣٥ر٦٧	٢١٧ر٧٧٦٢	٢٤٨	٨
٢٥٩ر٣٨	٢٤١ر٤٨٥٨	٢٧٥	٩
٢٩٧ر١٤	٢٧٩ر٢٥٥٣	٣١٨	١٠

ثم نقارن هذه الاجور بالاجور التى تدفع فعلا لمعرفة مدى الاختلاف
 بينها على الوجه التالى :

الاجر المناسب	الاجر الحالى	الوظيفة
٨٩ر٠٠	١٠٠ر٠٠	١
١١٨ر٨٨	١٠٥ر٠٠	٢
١٢٣ر٢٧	١٣٠ر٠٠	٣
١٣٦ر٤٤	١٤٨ر٠٠	٤
١٦١ر٩١	١٥٥ر٠٠	٥
١٧٥ر٩٦	١٦٠ر٠٠	٦
٢١٥ر٧	١٩٥ر٠٠	٧
٢٣٥ر٦٧	٢٥٥ر٠٠	٨
٢٥٩ر٣٨	٢٧٨ر٠٠	٩
٢٩٧ر١٤	٢٨٨ر٠٠	١٠

من هذا الجدول يتبين أن الوظائف رقم ٢ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ١٠ يدفع لها
 أجر يقل من الأجر الذى تستحقه بمبلغ ١٣٨٨ ، ١٩١ ، ١٥٩٦ ،

٢٠٤٧ر ، ١٤١٤ جنيه على التوالى وأن الوظائف ١ ، ٣ ، ٤ ، ٨ ، ٩ تعطى
أجور أعلى من الأجور التى نستحقها بمبلغ ١٠٠ر ، ٦٧٣ر ، ١١٠٥٦ر ،
١٤٣٣ر و ١٨٦٢ر على التوالى •

المشكلة الرئيسية التى تواجهنا بعد ذلك هى تصحيح هذه المعدلات
بحيث تعدل المرتبات على الوظائف التى يتقاضى شاغلوها أجرا أقل من
الأجر الذى يستحقونه ، ويجب أن يتم ذلك بشكل تدريجى أى تمنع
الزيادات لهم على عدة مراحل •

أما بالنسبة للوظائف التى يحدد لها أقل من الأجر الذى يحصل عليه
شاغلوها فمن المستحيل أن نلجأ الى تخفيض الأجر الذى يتقاضاه هؤلاء
لأن معنى ذلك أن نحاسبهم على أخطاء لم يكن لهم دخل فى وجودها اذ
يظل هؤلاء يقاضون الأجور التى يحصلون عليها حتى ولو كانت أعلى من
نسأت عن وجود هيكل غير عادل للأجور وضعته المنشأة ، ولذلك يجب أن
يظل هؤلاء يتقاضون الاجور التى يحصلون عليها حتى ولو كانت أعلى من
الأجور التى تحددت على أساس تقييمها •

غير أن تخفيض الأجور بالنسبة لهذه الوظائف ، وإن صحح الوضع
الآن بالنسبة لهذه الوظائف ، إلا أنه لم يحدد الأجر الذى سيحصل عليه
شاغل هذه الوظيفة بمعنى أن يجمد الأجر الذى يحصل عليه ، أم سيسمح
له بالحصول على علاوات دورية ترفع من أجره بزيادة مدة خدمته •

لاشئ أن تجميد الأجر يحصل عليه هؤلاء من شأنه يؤثر على حالتهم
المعنوية وبالتالي يقتل الحافز لديهم نحو زيادة جهودهم • ولذلك يجب أن
يستبعد مثل هذا الاتجاه • على أن السماح لشاغل هذه الوظائف بالحصول
على علاوات معنا أن يزيد الأجر الذى يتقاضاه شاغلوا الوظيفة عن الأجر
الذى تحدد وفقا لقيمتها وبالتالي يبتعد أكثر عن الأساس العادل •

وحتى نبقى على الحافز وفى نفس الوقت الأساس العادل الذى انتهت
اليه عملية التقييم ، يسمح بالزيادة فى الأجر الذى يتقاضاه شاغل أحد هذه
الوظائف بصفة شخصية ، أى يظل يحصل عليها الى أن يترك الخدمة أو

ينقل الى وظيفة محدد لها أجر يعادل أو يزيد عن الأجر الذى يتقاضاه الآن،
على أن يكون ذلك بحسبة شخصية ، بحيث لا يستمر مع أى شخص آخر
بشغل الوظيفة من بعده •

تحديد العلاوات (الزيادة) فى الأجر :

حتى تحدد الأجر بالنسبة لكل وظيفة نبدأ فى تحديد الزيادات التى
يحصل عليها شاغلوا هذه الوظائف أثناء شغلهم لها • اذا لا يعقل أن
يستمر الأجر ثابتا طوال المدة التى يشغل فيها الموظف هذه الوظيفة • •
فالشخص بتوقع أن يحصل على زيادة فى الأجر مع الزيادة فى مدة خدمته
ومع الزيادة فى مهارته وفى تأدية الاعمال المطلوبة منه •
بواجه المسئول عن اعداد الكادر هنا بمشكلتين :
أولهما : تحديد مقدار الزيادة التى سيحصل عليها شاغل الوظيفة
سنويا أثناء شغله للوظيفة •

وثانيهما : تحديد الأساس الذى سيتمخ وفقا له هذه العلاوات •

تحديد مقدار العلاوات — الدرجات والمدى المحدد لكل •

تحدد العلاوة أو الزيادة التى يمكن أن يحصل عليها شاغلى الوظائف
بصفة دورية أما عن طريق تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للأجر
بالنسبة لكل وظيفة ثم توزيعه على عدد معين من السنوات • بمعنى أن
يحدد كحد أدنى للأجر لوظيفة المحاسب ٢٠ جنيه وحد أقصى ٤٠ جنيه
فيكون المدى الذى يمكن أن يوزع على الزيادات السنوية أو الدورية هو
٢٠ جنيه توزع على عدد من المرات فإذا قرر واضعوا الكادر أن تمنح
العلاوات سنويا وأن متوسط المدة التى سيقظل معها الشخص شاغلا لهذه
الوظيفة هو ١٠ سنوات حددت العلاوة بجنيهين سنويا •

غير أن عملية تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للأجر بالنسبة لكل
وظيفة تستغرق وقتا ومجهودا لا مبرر له خاصة اذا كانت هناك وظائف

مشابهة من حيث الأعباء ، وبالتالي حصلت على نفس القيمة . ولذلك تجمع الوظائف في مجموعات أو درجات تضم كل منها مجموعة الوظائف التي حصلت على قيم محصورة في مدى معين ٨٠ نقطة مثلا ١٦٠ - ٣٤٠ في درجة ٢٤١ - ٣٢٠ في درجة ثانية وهكذا . أى يوزع الفرق بين أدنى قيمة رفيه حصلت عليها أقل الوظائف قيمة وأعلى قيمة على عدد من الدرجات يحدد بالمدى الذى حدد للدرجة . فاذا هذا المدى يتمثل في ٨٠ نقطة وكانت أقل قيمة ١٦٠ وأعلى قيمة ٨٠٠ أصبح لدينا ثمانية درجات توزع عليها حسب القيم التى حصلت عليها .

ثم يوزع المدى بين أقل أجر تدفعه المنشأة وأعلى أجر على هذه الدرجات حسب الأجر المناظر للقيم الرقمية الماثلة لهذا المدى ، ويوزع على عدد السنوات المنتظر أن يبقاها شاغل الوظائف في هذه الدرجة لتحديد العلاوة الدورية .

تحديد الأساس الذى تمنح وفقا له العلاوات :

ومتى تحددت الزيادات التى يمكن أن يحصل عليها شاغل الوظيفة ينزم أن نحدد الأساس الذى يتبع فى منح هذه الزيادات . وإما أن نعتمد هنا على الاقدمية المطلقة أى سنوات الخدمة بحيث تعطى للموظف الزيادة بسكل أتمواتيكى دورى كلما زادت مدة خدمته فى الشركة . أى يعطى الزيادة سنويا أو كل سنتين حسب المدة المقررة لمنح العلاوة أو قد نعتمد على الكفاية أى على التقدير الذى يعد عن أدائه وسلوكه . أو قد يجمع بينهما بأن نشترط الأقدمية والكفاية معا .

فاذا ما أخذنا الكفاية كشرط لمنح الزيادة فى الأجر فيجب أن نضع نظاما نضمن به قياس كفاية الموظفين بشكل نستبعد معه أى احتمال للتحيز وسنعالج هذا الموضوع بالتفصيل فى الباب القادم .

الباب الثامن

للزيادات الدورية في الأجور

فياس الكفاية كأساس للعلاوات

- ١ — مقاييس الكفاية كأداة لتقييم الأشخاص •
 - ٢ — الأوجه التي تستخدم فيها مقاييس الكفاية :
 - تحديد الزيادات في الأجور (العلاوات)
 - تحديد فرص الترقية •
 - تدعيم العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهـم •
 - ٣ — اعداد النظام المناسب لقياس كفاية العاملين :
 - (أ) تحديد البيانات التي تجمع عن أداء العاملين •
 - (ب) تصميم السجل الذي يحتفظ به كل رئيس •
 - (ج) استخدام البيانات في اعداد التقارير الدورية عن تقدم العمل •
 - ٤ — المقومات الأساسية لتطبيق المقاييس بنجاح :
 - (أ) الاحتفاظ بسجلات منظمة لدى الرؤساء •
 - (ب) مناقشة النظام مع العاملين قبل تطبيقه •
 - (ج) تدريب الرؤساء على استخدام المقاييس •
- يحصلون عليه والاضافات المتوقعة لهذا الأجر طوال مدة الخدمة • وتحدد يحصلون عليه والاضافات المتوقعة لهذا الأجر طوال مدة الخدمة • وتحدد

هذه الزيادات على أساس مدة الخدمة الاجتماعية وكفاءة الشخص أثناء أدائه للأعمال الموكلة اليه . كذلك بهم كل رئيس أن يتعرف بصفة دورية على مقدار التقدم الذى طرأ على أداء كل من الرؤوسين . وعلى ذلك يصبح من الضرورى للمنشأة ولعامل أن يتفقا على أساس عادل لقياس كفاءة الأداء ومقدار التقدم الذى يطرا عليه .

لذلك سنخصص هذا الفصل لشرح الكيفية التى يتم بها اعداد وتطبيق مقاييس الكافية .

ونحاول فى هذا الفصل تعريف القارئ بالأسلوب العلمى الذى يمكن أن يتبع فى اعداد وتطبيق مقاييس الكافية ، لذلك سنحدد المفهوم الحقيقى لهذه المقاييس ، الى أى حد يمكن الاستفادة من البيانات التى يمكن أن توفرها هذه المقاييس ، مراحل اعداد المقاييس والنماذج المستخدمة فى كل مرحلة ثم المقومات الأساسية لنجاح هذه المقاييس أثناء التطبيق .

مقاييس الكافية كأداة لتقييم الأشخاص :

المقصود بكافية العاملين أن نصل عن طريق وسيلة مالى حكم موضوعى على مدى مساهمة كل من العاملين فى انجاز الأعمال التى توكل اليه ، على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ، على مقدار التحسن الذى طرأ على أسلوبه فى أداء العمل ، وأخيرا على معاملة زملائه ومروؤسيه ، بعبارة أخرى ، يهدف مقياس الكافية الى تقييم كل شخص من العاملين فى المنشأة على أساس الأعمال التى أتمها خلال فترة معينة وتصرفاته مع من يعملون معه .

الأوجه التى تستخدم فيها مقاييس الكافية :

استخدام مقاييس الكافية فى تحديد العلاوات :

يتقرر حق العاملين فى كثير من المنشآت فى الحصول على العلاوات الدورية أى الزيادة السنوية فى الأجر على ضوء التقدير الذى يحصل

عليه انعام في التقرير السنوي عن كفايته ومقدار التقدم الذي أحرزه تمثل السنة ويبرر هذا بالمنطق للقائل بأن هذا الزيادات السنوية في الأجر تمثل عبء اضافي على المنشأة يجب الا تتحملة الا اذ حصلت على مقابل له وهو زيادة كفاية العامل ، والا اذا استمرت في منح زيادات في الأجور بصرف النظر عن انتاجية العاملين لأدى ذلك الى زيادة تكاليف الانتاج غير عادية .

والى جانب ذلك يمكن استخدام هذه التقارير كأساس لمنح العلاوات وأن نخلق دافعا قويا لدى الكثير من العاملين على تحسين انتاجهم وبذل جهود أكبر .

الا أن هذا الاتجاه يواجه بصعوبة رئيسية وهي أن تقرير الكفاية يتم عن طريق الحكم الشخصي وبالتالي يجب الا ترتبط أرزاق العاملين بمعايير يمكن أن يتدخل العامل الشخصي في تطبيقها .

وتشكو الكثير من الشركات التي قامت بتطبيق برامج مقياس لكفاية من عدم وجود أساس موحد يستخدمه كل من الرؤساء في تقدير كفاية مرؤوسيه . وعلى ذلك قد نجد في الشركة الواحدة أن بعض الرؤساء قد أعطى لمرؤوسيه الدرجة القصوى للتقدير في حين أن زملاءهم لم يزد تقديره بالنسبة لأي مرؤوس عن « مقبول » .

وعلى ذلك من الممكن جدا أن تختلف درجات التقدير التي تعطى لشخص واحد باختلاف الرئيس الذي يقوم بعملية التقدير . وقد أثبتت الدراسات التي أجريت على تقارير الكفاية التي أعدت لـ ٥٠ عامل في أحد الشركات صحة ذلك . اذ طلب من أكثر من رئيس أن يتولى تقدير الكفاية لمجموعة واحدة من العاملين يضمها قسم واحد ، فكان معامل الارتباط بين تقدير رئيسين وبالنسبة لكل من العوامل التي استخدمت في التقدير على الوجه التالي (١) ، (٢) :

(١) A. Shuey. (The Reliability of the work personality Rating Scale), Journal of Educational Psychology, Vol. 34. 1943, pp. 373—377 .

(٢) J. Fiffim, (Industrial Psychology), (New york : Prentice Hall, 1942, p. 262.

٤٦ر	المعلومات عن ظروف العمل
٤٥ر	الندقة
٤٦ر	الانتاجية
٤٧ر	الجدية في العمل
٤٦ر	الاداء العام للعمل
٤٥ر	الاتزان في التفكير
٣٧ر	التمعاون
٣٥ر	الحفاظة على سلامة زملاءه
٣٩ر	الشخصية
٣٩ر	الصحة
٥٥ر	التقدير العام

وواضح من هذه البيانات أن معامل الارتباط بالنسبة لأى عامل لم يصل الى ٨٠ بالنسبة لأى عامل ، أى لم يصل الى المستوى الذى يمكن قبوله .

وقد حاولت بعض المنشآت التغلب على هذه الصعوبة بأن قصرت العوامل التى تستخدم فى قياس الكفاية على تلك التى يمكن قياسها ماديا مثل كمية الانتاج ، عدد الوحدات من السلع التالفة أو الانتاج المعيب ، عدد أيام الانقطاع عن العمل ، عدد مرات التأخير عن مواعيد العمل الرسمية .

الا أن هذا الحل لايمكن وأن يكون مقنعا لعدة أسباب : أولها . أنه من الصعب فى كثير من الحالات تحديد كمية الانتاج المسئول عنها العامل ، إذ قد يشترك أكثر من عامل واحد فى انتاج كمية معينة أو فى انتهاء مرحلة من مراحل الانتاج .

والسبب الثانى أن العامل الذى يصل انتاجه الى مستوى عال من ناحية الكم والجودة ليس بالضرورة أكثر العمال نفعا للمنشأة ، إذ قد

يفوقه عامل آخر يساهم بشخصيته وتصرفاته في رفع الروح المعنوية لمعلمه مما يزيد من انتاج الجماعة ككل .

وعلى ذلك تتجه معظم المنشآت الى ربط هذه الزيادات بالاقدمية المطلقة أو منح زيادات سنوية لجميع العاملين بصرف النظر عن مدة الخدمة . لبس معنى هذا أن المنشآت تعتبر أن هذا الوضع هو المثالى ولكن لأن ربط الزيادات بمستوى كفاية العامل خلال المدة الممنوح عنها زيادة يؤدي الى مشاكل متعددة تزيد بمراحل عن الفوائد التي سيحصل عليها من جراء هذا الربط .

الاعتماد على تقارير الكفاية في اجراء الترقيات والتقلات :

يتطلب رفع مستوى كفاية المنشآت ككل أن تجرى بين آن وآخر حركة تنعلات وترقيات بقصد وضع العاملين في الوظائف التي تتفق مع استعدادهم ، وقدراتهم ، وطموحهم ، أو التوفيق بين رغبات الافراد ومقومات كل وظيفة .

وتتبنى عملية التوفيق بين رغبات الافراد واستعدادهم ومطالب الوظائف على ثلاث حقائق رئيسية :

- ١ - الاختلافات بين الافراد في طاقاتهم ، مقدار التحديب والمران الذي حصلوا عليه ، خبراتهم ، قدرتهم على التعلم ، وشخصياتهم .
- ٢ - أن الوظائف المختلفة تتطلب أنواع مختلفة من التدريب ، خبرات مختلفة ، قدرات متنوعة على التعليم ، وشخصيات لبست واحدة .
- ٣ - وعلى ذلك تتم عملية النقل والترقية على أساس سليم لو أسفرت عن وضع الشخص في الوظيفة التي تتفق مع استعداده ، وتدريبه ، وخبرته وشخصيته .

وعلى ذلك يمكن استخدام تقارير الكفاية في التعرف على استعداد، الشخص المراد نقله أو ترقيته ، أو خبرته وشخصيته ومقارنة ذلك بمطالب الوظائف، الشاغرة كما هو مودون في كشوف وصف الوظائف .

الا أن الاعتماد على تقارير الكفاية وحدها في الحكم على صلاحية الشخص للنقل أو الترقية أمر غير مرغوب فيه ، إذ فضلاً عن أنه من الصعوبة التحقق من عدم تدخل الحكم الشخصي في اعداد التقديرات التي تضمنتها هذه التقارير ، نجد أن الحكم بكفاية شخص في أداء مهام وظيفة معينة لا يعنى بالضرورة أنه سيكون كفاء في القيام بمهام وظيفته أخرى .

على ذلك من الممكن الاسترشاد بتقارير الكفاية في اتخاذ القرارات الخاصة بالنقل أو الترقية ، ولكن يجب ألا يكون المعيار الوحيد الذي تبنى عليه هذه القرارات .

الاعتماد على تقارير الكفاية في تدعيم العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهـم :

لتحديد الدور الذى يمكن أن تقوم به تقارير الكفاية في تدعيم العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهـم يجب أن نحدد أولاً المفهوم الحقيقى لما يجب أن تكون عليه هذه العلاقة .

يمكن تدعيم العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهـم اذا بنيت على أسس ثلاث رئيسية : أولهما : قبول المرؤوسين لشخصية الرئيس ولتعليماته وتوجيهاته سواء كان هذا القبول راجع الى الخوف أو للاقتناع بالشخص الذى وضع فى منصب رئاسى . ثانياً ، أن تكون تصرفات الرئيس ومعاملته بعيدة عن أى تحيز شخصى من جانبه لفرد أو مجموع من الافراد الذين يعملون معه ، وأخيراً ، أن يعمل الرئيس جنباً الى جنب مع مرؤوسيهـم ويتقهم المشاكل التى يواجهونها ويشترك معهم فى حل هذه المشاكل .

وعلى ذلك يجب أن يوضع نظام قياس الكفاية بحيث يتمشى مع هذه الاسس الثلاث ، وذلك عن طريق توفير البيانات الكاملة عن تصرفات العاملين والمشاكل والصعوبات التى تواجههم ، وأن تساهم هذه البيانات فى تدعيم ثقة المرؤوسين فى عدالة الاحكام التى يصدرها عليهم رؤساءهم .

اعداد النظام المناسب لقياس كفاية العاملين :

تحديد البيانات التى تجمع عن أداء العاملين :
الهدف الاساسى من قياس كفاية العاملين فى أى منشأة هو التعرف
على درجة انقدم الذى حققه كل منهم ومدى نجاحه فى التعاون مع زملاءه
فى العمل .

وتعتمد المنشأة على الرئيس المباشر لكل مجموعة عن العاملين فى
تقدير هذا التقدم والحكم على قدرات مرؤوسيه على أن نلزم هذا الاخير
بأن يعتمد فى حكمه على البيانات التى يجمعها — خلال المدة التى يكون
عنها انسكم — عن عوامل معينة تقيس درجة التقدم ، هذه العوامل هى :
١ — الاستعداد الشخصى للعامل : ويقصد بهذا الاستعداد للقيام

بواجبه دون توجيه أو تنبيه .

٢ — إمكانية الاعتماد على الشخص : يقصد بهذا العامل التعرف على
استعداد الشخص لبذل مجهود أكبر اذ طراً من الظروف ما يستلزم ذلك ،
كذلك استعداد الشخص لتقبل توجيهات الرؤساء والعمل تحت اشرافهم ،
وأخيراً استعدادده لتطبيق سياسات الشركة ولوائحها .

٣ — انتاجية الشخص : يقصد بهذا كمية الجهد الذى بذله الشخص
أو كمية الانتاج خلال فترة معينة اذا أمكن قياس هذا الناتج ، كذلك
مستوى الدقة التى روعيت فى بذل هذا المجهود أو انتاج هذه الكمية .

٤ — التفكير المتزن : يقصد بهذا العامل التعرف على قدرة الشخص
على الاتام بمشاكل العمل ، جميع المعلومات المرتبطة بهذه المشاكل ، ثم
ترتيب هذه المعلومات بطريقة يمكن الاستفادة معها فى حل هذه المشاكل ،
بعبارة أخرى تجمع هنا كافة البيانات التى تشير الى ذلك ما اذا كان تفكير
الشخص واضح ومنطقى أم لا .

٥ — المقدرة العلمية : يراد هنا جمع معلومات عن استعداد الشخص
ورغبته فى التعرف على جميع النواحي المتعلقة بوظيفته ، والعمل باستمرار
على ابتكار أساليب جديدة فى العمل يمكن أن تؤدي الى نتائج أفضل .

٦ - المواظبة : يقصد بهذا محافظة العامل على مواعيد العمل من حيث الحضور والانصراف • كذلك عدم انصرافه في أوقات الراحة قبل المواعيد المحددة لها • ويتضمن هذا أيضا حرص العاملين على ألا تزيد أجازاتهم عن المدة الممنوحة لهم بحكم اللوائح وعدم تحليهم للحصول على أجازات أطول •

تصميم السجل الذي يحتفظ به كل رئيس :

وحتى يجعل كل رئيس الى حكم سليم على رؤوسيه على أساس العوامل السابقة يجب أن يسجل لديه بصفة دورية كافة البيانات المتعلقة بهذه العوامل وبالنسبة لكل من رؤوسيه ، وأن يسجل بصفة خاصة ما يقع من أحداث وتصرفات من كل منهم سواء كانت في صالحه أو ضده أو أن ترتب هذه البيانات حسب درجة ارتباطها بكل من العوامل السابقة ، وبذلك يتوفر أساس سليم للحكم على كل رؤوس وفقاً لكل هذه العوامل •

وحتى يتم كل رئيس مهمته هذه على الوجه الاكمل ننصح أن يحتفظ في مكتبه بكراسة تحمل كل صفحة منها اسم أحد رؤوسيه ومقسمة بحيث تفرغ فيها البيانات عن العوامل السابقة • وفيما يلي تصميم لأحدى صفحات هذه الكراسة •

استخدام البيانات في أعداد تقارير الكفاية :

يدون الرئيس خلال المدة التي سيعد عنها تقرير الكفاية كل الأحداث التي تتم بالنسبة لانتاج كل عامل وتصرفاته والمجهود الذي يبذله خاصة الجهود والتصرفات الغير عادية والجهود والتصرفات الممتازة •

ونستخدم هذه البيانات أو يسترشد بهذه البيانات في تقدير درجة توافر العوامل السابقة وبالتالي الوصول الى تقدير نهائي عن كفاية العامل خلال المدة التي يعد عنها التقدير • إذ بذلك تتوافر الضمانات باعتماد حكم الرئيس على رؤوسيه على بيانات وأحداث ثابتة ويوجد دليل مادي عليها •

يطلب كل رئيس من رؤوسه الحضور الى مكتبه في تاريخ معين عادة كل ٦ شهور على انفراد وذلك لمناقشة كل منهم بشأن التقدم الذى حققه فى عمله •

وتهدف هذه المقابلة الى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية :

- ١ - يمكن للعامل ان يتعرف على مدى التقدم الذى احرزه • ونفط 'الضعف والقوة •
- ٢ - يمكن للرئيس أن يحدد نوع المran أو التدريب الذى يحتاج اليه العامل ، كذلك قد يتعرف الرئيس على أوجه النقص فى التعليمات التى يصدرها •

- ٣ - توجيه الأشخاص الى الاعمال التى يمكن أن تتفق مع رغباتهم وقدراتهم خاصة الأشخاص الذين يواجهون مشاكل مستمرة أثناء تأدية اعمالهم •

ويعد كل رئيس قبل اجراء المقابلة الملف الخاص بالعامل الذى يضم بيان كامل عن العامل وحالته الاجتماعية ، ثم صورة من كشف الوظيفة التى يشغلها وخلاصة المقابلات التى تمت من قبل وفيما يلى صورة من النموذج المستخدم تلخيص البيانات الشخصية عن العامل وحالته الاجتماعية ••

سجل أداء العامل

الاسم _____ البلدة _____

١٩٦٤

من

١٩٦٥

الى

العوامل	التاريخ	أعمال وتصرفات شاذة	التاريخ	أعمال وتصرفات طبيعية ومشجعة
الاستعداد الشخصي				
طبيعة التعامل مع الزملاء والرؤسين				
إمكانية الاعتماد عليها				
إنتاجية العامل				
التفكير المبتن				
المقدرة العلمية				
المواظبة				

شركة مصر لمنتجات الكوك

بيانات شخصية عن العامل

الاسم _____ التاريخ _____
العنوان _____
تاريخ الميلاد _____ مثل الميلاد _____
الوزن _____ الطول _____
الحالة الاجتماعية (أعزب - متزوج - مطلق)
تاريخ الزواج _____
الأشخاص الذين يعولهم (أسماءهم - السن - درجة القرابة)
الخدمة العسكرية _____
الوظيفة التي يشغلها حاليا _____

التعليم :

اسم المدرسة	البلد	من سنة	الى سنة	مواد الدراسة	الشهادة التي حصل عليها
_____	_____	_____	_____	_____	_____

برامج التدريب في الشركة :

اسم البرنامج	المكان الذي عقد فيه	التاريخ	موضوع البرنامج ومدته

أنواع النشاط الاجتماعي والهوايات الشخصية التي كان يمارسها
 أثناء الدراسة

أنواع النشاط الاجتماعي والهوايات الشخصية التي يمارسها في
 الوقت الحاضر

الوظائف الرئيسية التي شغلها

المهارات والخبرات التي اكتسبها ولم تذكر من قبل (الكتابة على
 الآلة اكتابة لاختزال برامج تدريب خاصة أو دراسات مسائية)

الحالة الصحية : هل نشأته صحته عند الحاقه بأنواع معينة من
 الوظائف

الوظائف التي يشغلها منذ دخول الخدمة ، ابدء بأحدث الوظائف
 التي كنت تشغلها .

- ١ - اسم الوظيفة تاريخ الالتحاق بها تاريخ تركها
 - ٢ - اسم الرئيس المباشر القسم التابع له
- الاعمال التي تتطلبها طبيعة الوظيفة .

الوظائف التي شغلها قبل التحاقه بخدمة الشركة :

اسم الوظيفة	اسم الشركة	عنوانها	مدة الخدمة فيها

أى أوظائف الساترة كنت تفضلها عن غيرها ؟

ولماذا ؟

خلاصة ما تم في المقابلات السابقة التي عقدت قبل اعداد تقارير الكمية .

الاسم _____ الوظيفة _____

خلاصة ما دار في المقابلة من مناقشات .

معلومات تهم الشركة أن تحتفظ بها مثل نوع التدريب اللازم للتنمية
مهارة الموظف ، نوع العمل الذي يناسبه ، نقاط القوة والضعف •

التاريخ _____ امضاء الرئيس _____
_____ وظيفته _____

يملأ هذا النموذج من صورتين • يحتفظ الرئيس المباشر باحدهما
وترسل الاخرى لادارة الافراد •

وتفيد البيانات الواردة في هذا السجل في التوصل الى معلومات أساسية لإدارة المناقشة أثناء المقابلة ، اذ يوجد بهذا السجل مجموعة من الحقائق تسلمح لأن تكون أساس لتوجيه مجموعة من الأسئلة تهدف الى الحصول على البيانات المكملة لاعداد تقارير الكفاية .

ويحدد الرئيس لنفسه قبل إجراء المقابلة اطارا عاما ستدور حوله المناقشة يتضمن النقاط الآتية :

- ١ - الخصائص الرئيسية لشخصية المرؤوس .
- ٢ - ما اذا كان هذا الشخص يشغل الوظيفة التى تتفق مع استعداداته ومؤهلاته ، واذا لم يتيسر ذلك من قبل فما هى أنسب وظيفة يمكن أن يشغلها ؟
- ٣ - ما اذا كان هذا الشخص يحتاج الى المزيد من التدريب والخبرة للقيام بالمهام التى تفرضها طبيعة وظيفته .
- ٤ - الحلول والمقترحات التى يمكن تنفيذها لتحسين مستوى مهارته وآدائه للعمل .
- ٥ - ما هى الصفات المميرة لعمله « بقط القوة أو بقط الضعف » .
- ٦ - أنواع الاعمال التى يعمل اليها هذا الشخص .
- ٧ - هل تتأثر طبيعة العمل بالحالة الصحية للعمل ؟
- ٨ - هل هناك مؤثرات شخصية يمكن أن تؤثر على تقدم هذا الشخص فى عمله ؟

بعد اتمام الاجتماع مع كل مرؤوس يلخص الرئيس البيانات التى جمعها من المناقشة ويراجع البيانات المدونة فى صحيفة العامل بالكراسة التى يحتفظ بها ثم يعد تقريره عن كفاية هذا العامل على النموذج التالى :

التقرير النصف سنوي

عن تقدم العامل

التقدير :

الاسم : التاريخ :

الوظيفة : انقسم :

تعليمات : نرجو قراءتها بعناية

صمم هذا الجدول لكي تلخص فيه ما تجمع لديك في البيانات عن كل
مرؤوس ونستخدمها في تحديد مقدار التقدم الذي حققه خلال السنة
أشهر الماضية .

بين رأيك في هذا العامل بأن تضع علامة X على العبارة الموجودة
في المراجع والتي تناسب حالة العامل .
نرجو أن تتبع التعليمات الآتية بدقة :

١ — اعتمد على حكمك الشخصي .
٢ — حدد رأيك بالنسبة لكل عامل على حدة دون أن يتأثر حكمك العام
على العامل .

٣ — ضع حكمك على أساس مجموعة البيانات التي جمعتها ، لا تتأثر
بحزء من هذه البيانات فقط ، خاصة تلك التي تمثل تعمرات غير
عادية صدرت من العامل .

٤ — كون رأيك بكل دقة وبعد تفكير وتروي ، لاتدع المؤثرات والعلاقات
الشخصية تحكم قرارك .

٥ — إذا أردت أن تزودنا بأي بيانات اضافة، فنرجو أن تضعها في أسفل
الصفحة أو من الوجه الآخر .

الاستعداد للنفس الكامل	يحتاج إلى تربية في جميع تصرفاته	يحتاج إلى تربية دقيقة	يحتاج إلى تربية في بعض الأحيان	لا يحتاج إلى تربية	يجادل دائما أن يبحث عن أحوال إنفاقه
التمكن من الاعتماد على الشخص	يتميل ولا يعتمد عليه	يحمل المسؤولية إذا كان لابد من ذلك	على استعداد لتحمل المسؤولية حتى إذا لم يطلبه	يمكن الاعتماد عليه دائما	يبحث عن مسئوليات جديدة
وإنانية الشخص	يبيع أقل من العدل المطلوب	إنما يبيع لأزيد من العدل	إنما يبيع يزد من العدل أحيانا	إنما يبيع دائما أقل من العدل	إنما يبيع مقدرة العدل بمراحل
التكبر المتون	تتكبر غير مرتب متعش في تصرفاته	المتعش أحيانا في تصرفاته	متون صفة عامة في تصرفاته	تتكبر مرتب يصرف بشكل	وذو دين ودقيق جدا في تصرفاته
القدرة العلمية	لا يعرف شيء من العمل	مطلوباته من العمل عديدة	مطلوباته من العمل لا تتوافق المطلوب	يعرف دقائق عمله	يجادل دائما أن يزد مطلوباته
الغريظة	يتأثر دائما عن مواهب العمل	يبيع عليه دائما مراعاة مواهب العمل	يتأثر أحيانا	يعرض دائما على مواهب العمل	يقول في مكتبه بعد نزول العمل لو سمحت

من ادارة شركة :

الى جميع العاملين :

الموضوع : التقارير الدورية عن تقدم العامل :

يهم كل فرد من العاملين أن يتعرف على موقفه بالضبط ومقدار التقدم الذى أحرزه فى أداءه للأعمال الموكلة اليه ، كذلك يهم كل انسان أن يتعرف على رأى الآخرين فيه . والى جانب ذلك يهمنا جميعا كعاملين فى الشركة أن نرى تقديرا مستمرا للمجهود التى نبذلها . وأخيرا يهم الكثير منا أن يتعرف على التقدم الذى تحرزه الشركة والطريق على الإبقاء على هذا التقدم وتدعيمه .

وقد أدركت الادارة أن تحقيق هذه الاهداف لا يمكن أن يتم الا عن طريق نظام سليم لتقييم أعمال وجهود كل شخص ، وعلى ذلك بذلت جهودا مستمرة لوضع نظام لتحديد درجة التقدم الذى حققها كل فرد من العاملين فى الشركة . وقد استغرق وضع هذا النظام سنة كاملة اذ تم بعد مناقشات مستمرة مع بعض خبراء ادارة الاعمال من أساتذة الجامعات والهيئات المنتخبة (النقابة والاتحاد الاشتراكى) ، وبعد دراسة لكثير من الأنظم التى تطبقها الشركات الاخرى التى سبقتنا فى هذا المجال . وقد استقر الرأى على نظام نعتقد أنه يعاون كل منا على التعرف على الجهود التى يبذلها فى عمله ، والطريق الى تحقيق المزيد من الفائدة من هذه الجهود .

طبيعة النظام وطريقة تطبيقه :

يرتكز النظام بصفة أساسية على جمع حقائق عن العمل الذى تؤديه والجهود التى تبذلها من واقع الاداء اليومي وتصرفاتك أثناء العمل ، سواء كانت هذه التصرفات لصالح العمل أو ضارة به ، وسيناقشك رئيسك المباشر فى كل من هذه التصرفات بمجرد وقوعها ، ثم يسجلها مع خلاصة المناقشات التى دارت بينك وبينه لاستخدامها فى متابعة نشاطك على فترات دورية .

ما الذى نقصده بتصرفات العامل ؟

نقصد بتصرفات العامل ، الاعمال التى قمت بها أثناء اليوم وتلك التى غُسلت فى القيام بها • وقد تم تدريب جميع الرؤساء على كيفية التعرف على هذه التصرفات وتسجيلها وسيسترشد فى مهمته هذه بالعوامل الآتية :

١ - الطريقة التى تتعامل بها مع زملائك :

التصرفات من هذا القبيل تدل على مقدرتك على التفاهم مع الناس سواء منهم من يعملون معك فى نفس الشركة أو أناس من خارج الشركة ممن تتطلب طبيعة عملك الاتصال بهم • ويجب أن تبين هذه التصرفات مقدرتك على المناقشة فى أدب ودبلوماسية والاثـر الذى تتركه فى نفوس الآخرين •

٢ - الاستعداد الشخصى :

يجب أن تشير التصرفات التى ستسجل تحت هذا البند الى مدى يظنك فى العمل وقوة ملاحظتك للأشياء ، ومقدرتك على أن تتصرف دون توجيه وإشراف مستمر •

٣ - إمكانية الاعتماد عليك :

توضح التصرفات التى ستسجل هنا مقدرتك على القيام بالاعمال التى توكل انيـك على الوجه المحدد ، واستعدادك لتقبل لمسئوليات المترتبة على هذه الاعمال •

٤ - نجاحيك مع ظروف العمل ونظم الشركة :

يشمل هنا التصرفات التى تشير الى اخلاصك فى العمل ، واستعدادك لبذل جهود عادية ، ثم كذلك مدى تنفيذك واحترامك للقواعد والسياسات واللوائح المنظمة للعمل •

٥ - انتاجك :

سيسجل هنا بيانات عن انتاجك كما ونوعا • وعلى ذلك سيتضمن هذا معلومات عن الكمية التى أنتجتها أو الاعمال التى أنجزتها ومدى الدقة فى أداء هذه الاعمال •

٦ - التفكير المتزن :

البيانات التى ستوضع تحت هذا البند ، هى تلك التى يمكن أن تساعد على المعرفة مع قدرتك على مواجهة المشاكل الخاصة بالعمل ، تجميع بيانات عنها ، تحليل هذه البيانات وصياغتها ثم اقتراح الحلول المناسبة لها •

٧ - المقدرة على تعلم أشياء جديدة :

سيوضع تحت هذا البند البيانات التى تبين استعدادك لتعلم وفهم الاعمال التى تتطلبها وظيفتك : مقدرتك على تعلم أشياء جديدة والاستفادة بمعلومات يمكن أن تفيدك فى أداء عملك •

ما الفائدة من تسجيل هذه البيانات :

ستستخدم هذه البيانات لخدمة غرض واحد هو توفير حقائق يمكن للرئيس أن يسترشد بها فى الاجتماعات التى سيعقدها معك لمناقشة ظروف العمل وفتح مجالات التقدم أمامك • هذه بيانات ستتداول بينك وبين رئيسك فقط وإن توضع فى ملف خدمتك • الشيء الوحيد الذى سيحتفظ به لدى إدارة الافراد هو تقرير مختصر عن التقدم الذى حققته على مدار السنة •

التقدم هو شعارنا :

تؤمن الإدارة بأن تحقيق العامل للمزيد من الانتاج يتوقف على رضاه عن العمل الذى يقوم به واتفاقه مع رغباته واستعداداه ومؤهلاته •

وعلى ذلك : حتى تضمن وضعك في المكان المناسب ، ولكي تفسح المجال امامك للترقية والقدم : فيجب أن يكون لدينا دليل مادي وموضوعي لتقييمك . لذلك أقمنا هذا النظام ونحن مؤمنين بأنه أفضل نظام يمكن أن يستخدم لمراجعة عملك ومساعدتك على التقدم .
أخيرا ، تؤمن الادارة أن الفهم السليم لنوايانا والتعاون المشترك بيننا هو السبيل الوحيد لتحقيق أهدافك وأهدافنا .

رئيس مجلس الادارة

تدريب الرؤساء على استخدام النظام :

نتوقف الفتايج التي يحققها النظام الموضوع لقياس الكفاية على مقدرة الرؤساء على تطبيقه بنجاح ، ولأشك أن هذه المقدرة تتوقف على استعداد الرؤساء للالام بجوانب النظام وكيفية تطبيقه ويتم خلق هذا الاستعداد لدى الرؤساء عن طريق تنظيم حلقات تدريبية لهم يعالج فيها موضوع قياس الكفاية من جميع زواياه .

ويتوقف نجاح هذه الحلقات على سلامة عملية الاختيار للرؤساء الذين سيشاركون فيها ، على الأسلوب الذي يتبع في التدريب وعلى سلامة اختيار الموضوعات التي ستطرح للمناقشة .

أما بالنسبة لاختيار الاشخاص التي نتوقع أن تضمهم هذه الحلقات نسيشترك في هذه الحلقات جميع من يشغلون وظائف رئاسية في المنشأة . بلا استثناء فقد أثبتت الدراسات الحديثة أن تجمع الرؤساء الذين يشغلون مناصب في مستويات مختلفة داخل التنظيم في مكان واحد واشراكهم في حلقة واحدة ، يحقق نتائج أفضل بكثير من تلك التي يمكن الحصول عليها لو قسم هؤلاء الى مجموعات حسب المستوى الذي يشغلونه ، رالى جانب ذلك ، نجد أن اشترك الرؤساء مع جميع المستويات في مناقشة موضوع واحد يساعد على تحقيق المزيد من التفاهم بينهم .

وأخيرا ، فان قصر التدريب على الرؤساء الموجودين في مستوى

واحد يؤدي بالضرورة الى فشل النظام ككل ، اذ ان التقارير انتمى يضعها المستوى الاول تعرض بالضرورة على المستوى الاعلى منه ، وعلى ذلك فان عدم فهم الرؤساء الموجودين في هذا المستوى الاخير بطبيعة النظام المطبق عد يؤدي الى عرقلة الجهود التي يبذلها الرؤساء الموجودين في المستويات التي تتبعهم .

أما بالنسبة للأسلوب الذي يمكن أن يتبع في تدريب الرؤساء ، فيجب أن يبنى أساساً على 'الحالات العملية على ألا تستخدم المحاضرات النظرية الا في أضيق الحدود بمعنى أن تستخدم المحاضرات ، لتعريف الرؤساء بطبيعة النظام ثم يترك تدريبهم على محتويات النظام وكيفية تطبيقه للحالات العملية .

أما فيما يتعلق بمحتويات البرنامج فيمكن أن توزع كالآتي :

الاجتماع الاول :

يعطى في هذا الاجتماع مقدمة عن الموضوع تشمل شرح المفصّل بمقاييس الكفاية ، العناصر الأساسية المستخدمة في القياس ، كيفية اعداد السجلات التي سيسجل فيها نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة لكل من الرؤوسين . ثم يكلف كل من المجتمعين باعداد بيان بأحسن وأسوأ الأعمال في أقسامهم ، ثم نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة لكل منهم والبيانات التي اعتمدوا عليها في تحديد هذه النقاط .

وعلى ذلك يمكن أن تعطى النقاط الآتية في الاجتماع الاول :

١ - المقصود بمقاييس الكفاية .

٢ - أهمية هذه المقاييس للحكم على مقدار التقدم الذي أحرزه التعامل وبالتالي استخدام هذا الحكم في :

(أ) اتخاذ القرارات الخاصة بالترقية .

(ب) تحديد العلاوات .

(ج) تحديد الثغرات التي يمكن سدها عن طريق برامج معينة

لتدريب .

- (د) إقامة العلاقة بين الرئيس والمؤوس على أساس واضح سليم .
- ٣ — أهم الصعوبات التي تعترض تطبيق هذه المقاييس :
- (أ) معالاة وتشدد بعض الرؤساء في تقديراتهم .
- (ب) عدم اقتناع بعض العمال بالتقديرات التي حصلوا عليها إذا لم يحدد لهم الأساس الذي بنيت عليه هذه التقديرات .
- (ج) صعوبة تبرير بعض التقديرات على أساس موضوعي .
- (د) نأثر بعض الرؤساء في تقديراتهم ببعض الأخطاء التي ارتكبها رؤوسهم منذ مدة طويلة .

الاجتماع الثاني :

الغرض من هذا الاجتماع هو تدريب المجتمعين على التعرف على أنواع البيانات التي ستسجل في الدفاتر التي سيحتفظون بها لتستخدم في أعداد تقارير الكفاية ، خاصة البيانات التي تشير إلى الأداء الممتاز أو تبين الأخطاء التي يرتكبها الرؤوسين .

ولذلك يطلب من كل من المجتمعون أن يذكر لزملاء البيانات التي سجلها بالمسبة لبعض رؤوسيه وينافشوه في الأحكام التي استخلصها من هذه البيانات .

الاجتماع الثالث :

الهدف من هذا الاجتماع هو تدريب المجتمعين على الاسلوب الذي يمكن اتباعه لشرح النظام لرؤوسيههم وعلى مناقشة التقديرات التي ينعونها معهم . وعنى ذلك يجب أن يبدأ الاجتماع بمناقشة النقاط الآتية :

١ — ما يجب أن يعرفه كل رئيس من رؤوسيه .

٢ — ما يجب أن يعرفه كل رئيس عن الوظيفة التي يشغلها الرؤوس .

٣ — ما يجب أن يعرفه عن أداء كل من رؤوسيه .

ثم يدرّب المجتمعين على كيفية شرح النظام لرؤوسيههم :

١ — ما يجب أن يقال للرؤوسيين عن مقاييس الكفاية .

٢- ما هو أنسب أسلوب لتزويدهم بالمعلومات •

٣- ما هو الوقت المناسب لنقل هذه المعلومات •

أما الجزء الأخير من الاجتماع فيخصص للرد على استفسارات المجتمعين وهي عادة تدور حول الاسئلة الآتية :

١ - هل يعنى تطبيق هذه المقاييس أن يزيد عبء العمل المكتبي على الرؤساء ؟

ليس بالضرورى أن يؤدى تطبيق هذه المقاييس الى زيادة العمل المكتبي •

كل ما تتطلبه العملية هو خمس دقائق يوميا لتسجيل ملاحظاتك على أداء العامل سواء تلك التى فى صالحه أو ضده •

٢- ما هو أنسب وقت لتسجيل ملاحظاتك على العاملين •

تشير الخبرة الى أن من الأفضل باستمرار أن تسجل هذه المعلومات يوميا ، اذ أن الانتظار حتى يكون لديك وقت فراغ كاف أو حتى نهاية الأسبوع من شأنه أن يؤدى الى عدم تسجيل كل البيانات ، اللازمة ، فقد لاتسعدك ذاكرتك بالنسبة لبعض البيانات •

هل من الضرورى أن ألاحظ بنفسى الأحداث التى سأسجل بيانات عنها ؟

يجب أن تتأكد بنفسك من كل شئ تسجله ولا يعنى ذلك بالضرورة أن تشاهد بنفسك الأحداث التى تسجلها •

٤ - لماذا أقيد نفسى بسجل أحتفظ به ، ألا تعتقد أن من الأفضل أن أسجل هذه البيانات المطلوبة لاعداد تقارير الكفاية على ورق عادى اجمعه فى مكتبى ؟

لا شك أن الاحتفاظ بهذه البيانات فى سجل بضمن عدم ضياع أى بيان قد نحتاجه •

٥ - كيف اتصرف اذا كانت احدى الحوادث التى سجلت بيانات عنها تغدئ أكثر من بند من البنود الموجودة فى الكشف الذى يستخدم فى

تقرير الكفاية ؟

المطلوب منك هو تسجيلها واستخدامها فيما تراه مناسباً ، هذا
السجل ملك لك واستخدام ما فيه من بيانات يتوقف على تقديرك للموقف •
٦ - كيف اتصرف اذا تكررت الحادثة أكثر من مرة من نفس
العامل ؟

تسجل الحادثة في الدفتر في كل مرة . اذ ان عدد مرات تكرار
الحادثة في غاية الاهمية للقسم وللشركة •

الباب التاسع

اعداد سياسات الافراد والبرامج المنفذة لها

بينما في الفصل السابق ان الاشراف على العلاقات بين الشركة وانعامين يوكل الى وحدة من وحدات التنظيم المكون للشركة تسمى ادارة الافراد أو قسم الافراد على أن تعاونها الاقسام الاخرى في الشركة بالنسبة لبعض المهام التي تؤدي داخل هذه الاقسام .

كذلك أوضحنا أن قيام ادارة الافراد والرؤساء المباشرين بالاحمال التي تطلبها طبيعة العلاقات بين الشركة والعاملين يتم داخل اطار من الاهداف العامة المحددة للشركة والاهداف التي تحددها الادارة لوظيفة ادارة الافراد .

وحتى نلتزم ادارة الافراد والرؤساء بهذه الاهداف - وحتى ضمن تفسيرها بمفهوم واحد من جانب جميع الاشخاص الذين يعملون في ادارة الافراد والرؤساء في مختلف الاقسام ، توضع قواعد ومبادئ عامة ينظم بها لجميع في اشرافهم على العلاقات المختلفة بين الشركة والعاملين فيها ، هذه القواعد تسمى بسياسات الافراد .

لذلك سيخصص هذا الفصل لتعريف القارئ بالكيفية التي يمكن أن توضع بها هذه السياسات من أهمية وجود سياسات للأفراد كيفية وضع هذه السياسات ، ضرورة شرح سياسات الافراد للعاملين ، وأخير تبين كيفية وضع البرامج المنفذة لهذه السياسات .

أهمية وجود سياسات للأفراد :

يقصد بسياسات الافراد مجموعة القواعد والمبادئ التي تضعها الادارة لتحكم العلاقات المختلفة التي تنشأ بينها وبين العاملين ، والتي تلزم بها وبالتالي تلزم ممثلها (الرؤساء) بمراعاتها • وترمى الادارة من وراء وضع هذه القواعد الى تحقيق ثلاثة أهداف جميع المسؤولين في الشركة يضمن وحدة التطبيق ، فاذا حددت الشركة رئيسية أولها ضمان الوصول الى مفهوم موحد وتفسير موحد من جانب سياساتها بالنسبة للتدريب مثلا على أساس إتاحة فرص متساوية لجميع العاملين للحصول على أجازات دراسية بشرط الحصول على تقدير ممتاز في التقرير السنوي فان معنى ذلك أن يلتزم كل قسم بعدم ترشيح أى شخص إلا اذا كان مستوفيا لهذا الشرط •

وثاني هذه الاهداف هو ضمان سلامة التطبيق ، إذ تحدد القواعد التي أثبتت الخبرة سلامتها والتي يمكن للرؤساء ولادارة الافراد الاسترشاد بها عند اتخاذ قراراتهم المتعلقة بالافراد • أخيرا توجه هذه السياسات المسؤولين عن ادارة شؤون الافراد في شركة عند تحديد أنواع البرامج والمشروعات المتعلقة بالافراد ومتابعة تنفيذ هذه البرامج • فاذا حددت الشركة سياساتها بالنسبة لاعداد العاملين الجدد على أساس التزامها بتزويد كل من يلتحق بخدمة الشركة بقدر من المعلومات عن الشركة بصفة عامة وعن طبيعة العمل الذي يزاوله فان معنى ذلك ان ادارة الافراد ستتولى مهمة اعداد البرامج التي تضمن حصول العاملين على هذه المعلومات •

كيف تعد سياسات الافراد :

يتم اعداد سياسات الافراد على مرحلتين : تجمع في الاولى بيانات ومعلومات عن العلاقات التي يجب أن توضع قواعد لتنظيمها ، أما المرحلة الثانية فيتم فيها صياغة هذه القواعد بشكل يجعل معه تحقيق الاهداف التي من أجلها وضعت •

أما بالنسبة للمعلومات التي تظهر الحاجة الى وضع قواعد يسترشد بها في الاشراف على العلاقة بين الشركة والعاملين ، فقد تأتي من العاملين أنفسهم الذين يبدون عدم ارتياحهم الى آرائهم بالنسبة للطريقة التي نتبع في معالجة بعض الامور المتعلقة بهم . وقد تعتمد الادارة على الرؤساء في الحصول على هذه المعلومات اذ أن هؤلاء أقرب الناس الى العاملين ويستطيعون - أكثر من غيرهم - التعرف على آرائهم ورغباتهم . هذا الى جانب الدراسات التي تعدها ادارة الافراد عن المشاكل العملية التي تواجه الشركة وعن سياسات الافراد المطبقة بنجاح في الشركات الاخرى .

ويمجرد أن تجمع المعلومات ويتم تحليلها لتحديد العلاقات التي يراد تنظيمها عن طريق قواعد يلتزم بها الرؤساء والادارات التي لها علاقة بالعاملين ، ثم تصاغ هذه القواعد بشكل كتابي وبصورة مفصلة .

على أن الصياغة الكتابية لهذه القواعد المكونة لسياسات الافراد تواجه دائما باعتراضين رئيسيين : أولهما : أن السياسة المكتوبة ترتب الالتزامات دائمة على الشركة يصعب التخلص منها اذا ما دعت الظروف الى ذلك ، اذ متى كتبت هذه السياسات ونشرت على العاملين أصبح من المتعذر التراجع حتى عن بعض الالتزامات التي تضمنتها . الا أن هذا الاعتراض مردود عليه بأن هذه الالتزامات عادة ما تصاغ بطريقة مرنة تسمح بتعديلها عند التطبيق ، هذا فضلا عن أن طبيعة هذا الالتزام تحدد بشكل واضح لكل العاملين عند نشر هذه السياسات عليهم .

وثاني هذه الاعتراضات هو صعوبة وضع قواعد ومبادئ عامة يمكن الاسترشاد بها في حل جميع مشاكل الافراد التي تواجه المنشأة ، اذ أن هذه المشاكل تختلف عن بعضها في طبيعتها مما يجعل من المتعذر حلها عن طريق قواعد موحدة .

ان هذا الاعتراض يرجع الى الاعتقاد الخاطيء بأن المقصود بالسياسات هو وضع قواعد عامة تضغط حلولاً للمشاكل التي تواجهها الادارة . المقصود هنا هو أن تكون هناك قواعد ترسم الاطار أو البرنامج

التي سيلتزم بها المدير • فإذا اتفق على صياغة هذه القواعد كتابة فعلى اللجنة أن تراعى ثلاثة اعتبارات رئيسية :

١ - أن تكون الصياغة واضحة بحيث لا تحتمل أكثر من معنى ، بمعنى أن تفسر بشكل واحد من جانب جميع الأشخاص الذين يتولون تطبيقها •

٢ - أن تتمشى مع التشريعات الموجودة ، فإذا كانت هناك التزامات قانونية بالنسبة لساعات العمل ، إجراءات التأديب ، الترقية ، الاستغناء عن العمل - الاجور •• الخ ، فيجب أن تؤكد السياسات احترام هذه الالتزامات •

٣ - أن تعد هذه السياسات بحيث تناسب ظروف المشروع ، بمعنى أن تتم على أساس دراسة دقيقة لطبيعة العلاقات القائمة بين الإدارة والعاملين أي أن السياسات التي توضع لمشروع معين يجب أن تتبمع من الواقع الذي يحيط بهذا المشروع •
وقد نلجأ الشركة الى خبير في شئون الافراد لجمع البيانات عن احتياجات الشركة لسياسات معينة ثم صياغتها ومتابعة تنفيذها ، قد تعتمد على أجهزتها في القيام بهذه المهمة •

فإذا فصلت الاعتماد على الاسلوب الثاني فيستحسن ألا ينفرد شخص واحد بأعداد هذه الصياغة إذ لا بد وأن يشترك في ذلك ممثلون عن جميع الإدارات التي يهمها الأمر • فمن الضروري أن تكون إدارة الافراد مسئلة في هذه اللجنة لتزويد باقى الاعضاء بمعلومات كاملة عن المشاكل التي تصادف المنشأة في تنظيم علاقتها بالعاملين ، هذا فضلا عن كونها الإدارد المسئولة عن متابعة تنفيذ هذه السياسات • كذلك تضم هذه اللجنة عادة المدير المالى إذ أن تطبيق سياسات • كذلك أو الخدمات تعنى تحميل الشركة بالتزامات مالية يجب أن يؤخذ رأى المسئول عن الشئون المالية فيها ، خاصة وأن هذه الالتزامات ليست مؤقتة وغالبا ما تدفع في

شكل مبدى • كذلك يشترك في هذه اللجنة المسئول عن الشؤون القانونية في الشركة ، حتى تضمن عدم وجود أى تناقض بين السياسات التى ستوضع وبين التشريعات العمالية أو التشريعات المنظمة لسير العمل فى المنشآت ، كذلك يريد وجوده فى تحديد مدى الالتزام القانونى المترتب على اعداد السياسات ونشرها بصيغة معينة •
وفيما يلى نموذج للكيفية التى يمكن أن تصاغ بها السياسات المختلفة للأفراد •

التوظيف :

ستسعى الشركة الى تحقيق ما يلى :

- ١ - أن يكون لديها مجموعة من العاملين الكفاء الذين يساهمون برضاء فى زيادة الانتاج •
- ٢ - أن تضمن لهم الاستمرار فى وظائفهم وتؤمن مستقبلهم •
- ٣ - أن تقدم لكل راغب فى التقدم فرصا متزايدة للحصول على أكبر ، وظيفة أحسن ، أو مركز أعلى •

لذلك :

- ١ - ستستخدم الشركة أحدث الاساليب فى اختبار الكفاء من بين المتقدمين اشغل وظائفها ، ثم تنمية مواهبهم بتوفير قدر معقول من التدريب لهم •
- ٢ - ستعطى أولوية لأقارب العاملين اذا توافرت فيهم الكفاية المطلوبة :
- ٣ - مد مدة الخدمة بعد سن المعاش لبعض الكفاءات التى يمكن الاستفادة منها ولمدة تقدرها الشركة •
- ٤ - وضع برامج للتدريب على الاعمال الفنية بعضها اجبارى يلزم على جميع العاملين حضوره والبعض متروك لاختيار الافراد •
- ٥ - ستضع الشركة معايير لقياس درجة تقدم كل عامل بشكل

دورى أو تستخدم نواتج هذا القياس فى تحديد مجالات التقدم أمام كل عامل .

٦ - إذا اضطر المشروع الى إيقاف بعض عملياته أو كلها لفترة ، فسيخطر بذلك جميع العاملين فيه ، وسيناقش معهم ما يجب اتخاذه من اجراءات للمحافظة على صالحهم .

الاجور :

ستسعى الشركة الى تحقيق ما يلى :

١ - أن تدفع للعامل أجرا عادلا وبالقدر الذى يمكنه من مواجهة أعباء المعيشة .

٢ - أن تمثل الاختلافات فى الاجور المحددة للوظائف المختلفة لاختلافات فى المهارة ، المسئولية ، والكفاية على أن تقدر هذه بالنسبة لكل وظيفة وفقا لمعايير يتفق عليها مع ممثلى العمال .

٣ - أن تسعى الى تطوير الاساليب التى تتبع فى أداء مختلف الاعمال . والى تحقيق التفاهم الكامل مع العاملين بحيث توجه كل الجهود الى رفع مستوى الكفاية واشراك العاملين فى هذا الناتج بشكل يحقق الزيادة المطردة فى دخولهم كلما زادت إيرادات الشركة .

١ - ستضمن الشركة حدا أدنى للاجر لكل من العاملين مهما كانت الظروف .

٢ - ستضع الشركة قواعد لتقويم كل وظيفة ، أى تحديد الاجر بالنسبة لكل على أساس معايير موحدة على أن تناقش نتائج تطبيق هذه المعايير مع ممثلى العمال .

٣ - بالنسبة لبعض الاعمال سيحدد الاجر على أساس الانتاج . مع ضمان حد أدنى فى جميع الحالات - على أن تقدر الزيادة فى الاجر مع زيادة الانتاج وفقا لمعايير يتفق عليها .

٤ - لكل عامل أن يتظلم ، اذا شعر أن الاجر الذى حدد لوظيفته يعتبر غير عادل من وجهة نظره ، وسيناقش تظلمه بواسطة اللجنة المكلفة

بتقويم الوظائف وفي حضوره •

تحقيق التعاون بين جميع العاملين :

ستسعى الشركة الى تحقيق ما يلي :

١ - أن يتعاون جميع العاملين على تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية التي حددت للشركة بواسطة الدولة •

٢ - احترام الادارة بجميع مستوياتها وممثليها للمنظمات النقابية التي يكونها العاملون ودعوة ممثلي هذه التنظيمات للاشتراك في مناقشة المسائل التي تهمهم •

٣ - أن يتاح لكل فرد أن يبدى رأيه في نظام العمل أو القرارات التي تؤثر على مستقبله أو مستقبل الشركة •
لذلك :

١ - ستنشئ نظاما متكاملا لتوصيل المعلومات والبيانات من وإلى العاملين •

٢ - ستوفر الضمانات لكي يشترك جميع الفنيين المديرين والرؤساء على كل المستويات في هذا النظام •

٣ - ستشجع اشتراك العاملين في اللجان التي ستنشئ لمناقشة المشاكل المختلفة التي تواجه الشركة •

٤ - ستنشئ لجنة دائمة تضم ممثلين للعمال وللادارة للإشراف على تطبيق لائحة الجزاءات وستتكرم قرارات هذه اللجنة •

٥ - سيعد نظام لتلقى مقترحات العاملين بشأن نظم وأساليب العمل ، مع مكافأة صاحب كل اقتراح جدى •

٦ - سنفتح باب التظلم الجدى من أى قرار يتخذ بواسطة أى رئيس في أى مستوى داخل التنظيم •

الخدمات :

ستسعى الشركة الى تحقيق ما يلى :

- ١ - أن توفر لجميع العاملين عن رضاء تام جميع أنواع الخدمات التى نص عليها القانون .
- ٢ - زيادة أنواع الخدمات والمبالغ المخصصة لها كلما سمحت الموارد المالية للشركة بذلك .
- ٣ - حماية العاملين من الاخطار التى قد يتعرضون لها أثناء تأدية أعمالهم .
- لذلك .

١ - تعيين طبيب للشركة يتولى معالجة العاملين من المرض ، على أن يكون ذلك نواة لتقديم جميع الخدمات الصحية فى المستقبل للعاملين ولأسرهم .

٢ - الاشتراك الجماعى للعاملين فى الشركة فى نادى أو أكثر من الأندية الرياضية .

٣ - يعتبر توفير التغذية من أهم الخدمات التى ستعمل الشركة على تقديمها . وحتى تتفادى المشاكل التى تنشأ أثناء ادارة هذه الخدمة ، ستناقش كل خطوة من خطوات التنفيذ مع ممثلى العمال .

٤ - ستخصص الشركة سيارات لنقل العاملين من أماكن معينة ستحدد بإعلان خاص .

٥ - ستخصص ساعة من كل أسبوع يخلى فيها جزء من العاملين فى المصنع لحضور المحاضرات التى ستلقى بشأن حماية العمال من حوادث العمل ، وستعمل الشركة من جانبها على توفير جميع المعدات والادوات اللازمة لتوفير الحد الاقصى من هذه الحماية .

٦ - ستتحمل الشركة بكافة الآثار التى تنشأ عن وقوع أى حادث لآى شخص من العاملين أثناء العمل .

شرح السياسات للعاملين والمسؤولين عند تطبيقها :

على أن صياغة هذه السياسات بشكل واضح ودقيق لا يعنى بالضرورة أنها ستحقق الاهداف التى وضعت من أجلها إذ أن ذلك ينوفف الى حد كبير على فهم الأشخاص الذين سيتولون تطبيقها والذين ستطبق عليهم اذتمواعد والمبادئ التى تضيفها الصياغة .

ويتم هذا الفهم على مرحلتين ، تقدم فى الاولى هذه السياسات الى الرؤساء والعاملين الا لمام بها . بمعنى أن يخطر هؤلاء بالسياسات التى وضعتها الشركة لتنظيم علاقتها بالعاملين . ويتم هذا اما عن طريق اعداد دليل يصنوى على ما توصلت اليه اللجنة التى شكلت لاعداد سياسات الافراد مبدئيا حسب أنواع 'العلاقات (الاجور - الخدمات - الترقية الخ) ، أو عن طريق ادماج هذه السياسات فى دليل المعلومات العامة عن الشركة والذى يسلم لكل من يلتحق بخدمة الشركة ، أو قد تعلق هذه انسياسات فى اللوحة المخصصة لاعلانات الادارة للعاملين ، أما المرحلة الثانية فيتم فيها شرح هذه السياسات للعاملين والتعرف على رأيهم فيها ويتم هذا اما عن طريق الرؤساء أو بواسطة الندوات التى يعقدها فيديرها موظفو ادارة الافراد بالشركة .

الباب العاشر

اختيار العاملين الجدد

بعد أن تتحدد أنواع وعدد الوظائف في المنشأة وتتحدد المواصفات الواجب توافرها فيمن يشغلها ، نبدأ الخطوة الثانية في برنامج الأفراد في المنشأة وهي اختيار أنسب الأشخاص لهذه الوظائف . وهذه الخطوة لا تقل أهمية عن سابقتها ، إذ أن توفير الكفايات المطلوبة بالمواصفات المطلوبة للوظائف يؤثر الى حد كبير على الناتج الذي تحققه المنشأة وبالتالي على مقدار الفائض الذي تحصل عليه .

ويتطلب تنفيذ هذا الجزء من برنامج الأفراد اتفاد سلسلة من القرارات أهمها :

- ١ - تحديد احتياجات المنشأة من القوى العاملة والاشتراطات الرئيسية الواجب توافرها فيمن يشغل كل من الوظائف الشاغرة .
 - ٢ - تحديد الأماكن التي يمكن أن نبعث فيها عن بعض المهارات المطلوبة التي قد لا يتقدم للعمل لدى الشركة من تلقاء نفسها .
 - ٣ - ما هي أفضل الطرق لترغيب الكفايات والمهارات في التقدم لشغل الوظائف الشاغرة .
 - ٤ - ما هي أنسب الطرق للمفاصلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة .
- اذلك سنخصص هذا البيان الاساسى الذى يمكن أن يبنى عليه كل من هذه اقرارات .

شغل الوظائف الشاغرة عن طريق التعيينات الجديدة

الاطار المنظم لعملية التعيين :

يحكم عملية شغل الوظائف الشاغرة في المنشأة اطار خارجي تتنظم به المنشأة التزاما قانونيا وأديبا .

هناك أولا نصوص القرار الجمهوري رقم ٣٥٤٦ لسنة ١٩٦٢ المنظمة لعملية التعيين ، اذ احتوت المادة على ٦ بنود رئيسية حددت فيها بيانات معينة يجب التأكد من وجودها عند التقدم لطلب الوظيفة (١) . بعض هذه البيانات يتعلق بالمواصفات الاخلاقية للمتقدم وبعضها يرتبط بخبرته ومؤهلاته ، كذلك أجازت اجراء اختبارات يحدد نوعها مجلس ادارة الشركة ، وأخيرا اعتبرت الكشف الطبي إحدى الخطوات التي يتمم انقيام بها لاتبام عملية التعيين .

والى جانب ذلك تلتزم المنشآت بقبول عدد معين من خريجي

(١) نصت المادة — من القرار الجمهوري رقم ٣٥٤٦ لسنة ١٩٦٢ لسنة ١٩٦٢ الخامس بلائحة نظام العاملين بالشركات التابعة للمؤسسات العامة على اصدار عام لتعيين العاملين هو نصه :

١ — أن يكون متيناً بجنسية الجمهورية العربية المتحدة أو جنسية إحدى الدول التي تعامل الجمهورية العربية المتحدة بالمثل .

٢ — أن يكون محمود السيرة والسمعة .

٣ — ألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحرية بخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن رد إليه اعتباره .

٤ — أن يحتاز بنجاح الاختبارات التي قد يرى مجلس إدارة الشركة اجراءها .

٥ — أن يثبت لياقته صحياً بعرفة الجهة الطبية التي تحددها الشركة وبحوز الاعفاء من شرط اللياقة الطبية اللازمة للتعيين أو الاستمرار من النبل كلها ، وبعضها بقرار من مجلس ادارة الشركة بعد أخذ رأى الحية الطبية المختصة .

٦ — أن يكون حاصلًا على المؤهل العلمي أو الخبرة التي يتطلبها العمل وذلك عدا من يعين بقرار جمهوري .

الجامعات والمعاهد بناء على قرار مجلس الوزراء الخاص بإيجاد فرص
سعمل لكل خريج .

ويعتقد البعض خطأ : أن اتباع مثل هذا الاجراء يستعيد بالتبعية
فرض استخدام اسلوب معين لاختيار أنسب الأشخاص لشغل الوظائف
الشاغرة بالمشاة .

هذا الاعتقاد غير صحيح لعدة أسباب : أولهما . أن هذا الاجراء
لا يتبع بالنسبة لكل الوظائف الشاغرة اذ أنه قاصر على الوظائف التي
يمكن أن يشغلها خريجو الجامعات وهي وظائف الدرجة السابقة .

ثانيا : حتى لو شمل عدد كبير من الوظائف فان هذا لا يعنى أن
العملية أصبحت جزائية ، اذ أن دور ادارة الافراد هنا لازال ايجابيا ،
فهى مسئولة عن تنظيم الاختبارات لهؤلاء للتعرف على قدراتهم وتحديد
أنسب أنواع الوظائف الشاغرة لكل منهم . يجب ألا ننسى أن الهدف من
اقامة المشروعات وتشغيلها ليس قاصرا على تحقيق رقم انتاج أو رقم
ايراد معين ، بل أيضا إتاحة مجالات أكثر للعمل ، مخططة التنمية ليست
خطة للتنمية الاقتصادية فحسب بل أيضا خطة التنمية الاقتصادية .

أما بالنسبة للالتزامات الادبية ، فنقص هذا الالتزام بترتيب
التخرج فى التفصيل بين المتقدمين من الحاصلين على شهادات دراسية .
فهنا نجد باستمرار رأيين متعارضين ، أحدهما يعارض فى الاعتماد على
ترتيب التخرج على أساس أن امتحانات المدارس أو المعاهد أو الكليات
تقيس مقدرة الطالب على استذكار علوم معينة بينما المطلوب معرفته
هو قدرته على أداء أعمال معينة ، وهناك بلا جدال فارق بين الدراية
بالعلوم والدراية بكيفية أداء مهالم الوظيفة . هذا فضلا عن أنه حتى
بالنسبة لوظائف التي تحتاج فى انجازها الى مستوى ثقافى معين ، فان
هذا لا يضمن قيام شاغل الوظيفة بمهامه على الوجه الاكمل ، اذ أن التعليم
وخدمته يمثل بالنسبة لمعظم الوظائف واحد من عدة اشتراطات يجب أن
تتوافر فى شاغل الوظيفة . وعلى ذلك يجب أن تكمل اختيارات المدارس

والجامعات بأنواع أخرى من الاختبارات تبين مدى توافر باقى
الاشتراطات فى المتقدمين .

أما رأى الآخر فيوافق على أن ترتيب التخرج لا يؤكد أن
الشخص المتقدم هو أنسب الأشخاص لشغل الوظيفة ، ولكن يؤكد إمكانية
الاعتماد عليه إذا أحسن توجيهه ، هذا فضلا عن أن اختبارات التوافق
لم تصل بعد الى المستوى الذى يمكننا من الاعتماد عليها فى اكتشاف
مدى صلاحية الشخص للقيام بمهام الوظيفة المتقدم إليها ، أخيرا والاهم،
تعتبر اختبارات الكليات والمدارس هى الاختبارات الوحيدة الخالية من
التحيز الشخصى والذى لا يمكن ضمانه فى الاختبارات التى تعقد فى
فى الشركات .

تحديد احتياجات المنشأة من الموزات المختلفة :

فى ظل الاطار الذى تكلمنا عنه تبدأ المنشأة أولى خطوات البرنامج
الخاص بشغل الوظائف الشاغرة حاليا أو التى يمكن أن تكون شاغرة فى
المستقبل وهى تحديد الاحتياجات اللازمة بها خلال فترة مقبلة قد
تتراوح بين سنة وعدة سنوات .

وتعتبر هذه الخطوة من وجهة نظر الكاتب أولى الخطوات التى
تستحق الدراسة عند اعداد برنامج شغل الوظائف لسببين :

أولهما : أن تدبير هذه الكفايات وقت ظهور الحاجة اليها يتطلب
تقدير الاحتياجات منها مقدما ولعدة سنوات ، وهذه تحتاج الى دراسة
تستغرق فترة ليست بالقصيرة اذ لأبد وأن تدرس المنشأة مقدما الى
وظائف أعلى أو بسبب ترك شاغريها خدمة المنشأة أو بسبب انشاء وظائف
جديدة لمواجهة الزيادة فى ضغط العمل مع الوظائف الخالية ، كذلك من
الضرورى أن تحدد العدد المطلوب من كل نوع ، ثم عدد الموظفين
المطلوبين والخبرات الواجب أن تتوافر لدى كل منهم ، هذا فضلا عن أن
من الضرورى دراسة التكوين الفنى للعاملين بخدمة المنشأة هذا العام
لتحديد ما اذا كان العدد الموجود سيقفى باحتياجات المنشأة

المستقبله أم أن الامر يتطلب تطعيم الجهاز الحالى بكفايات أخرى .
ونأى هذه الاسباب ، أن ضمان تدبير هذه الكفايات وقت ظهور
الحاجة اليها قد يحتاج الى اتخاذ سلسلة من الاجراءات تستغرق مدة
ليست بالقصيرة . اذا قد يتطلب الامر الحاق بعض الراغبين فى العمل
بالشركة ببرمج للتدريب يضمن اعدادهم بالصورة التى تمكنهم من اداء
الاعمال التى ستوكل اليهم على الوجه المطلوب ، أو قد تتطلب ارسال
بعثات الى الخارج لاتقان مهنة أو حرفة معينة .
ونقدر هذه الاحتياجات على ضوء البيانات التى تجمع عن أعباء
العمل فى كل قسم من أقسام المنشأة ، التعديلات المنتظر ادخالها على
اخصائصات الاقسام ، الاقسام أو الادارات الجديدة التى ينتظر
انشائها ، عدد الوظائف الموجودة فى كل قسم ، عدد الموظفين الموجودين
اى قسم ، برنامج الترقية للسنوات المقبلة وعدد حالات ترك الخدمة
بسبب الاستقالات ، الاحالة على المعاش ، أو اداء الخدمة العسكرية ثم
التشريعات الخاصة بساعات العمل ، وتنظيم عملية التوظيف (*) .

(*) وانواقع ان هذا هو الهدف الذى سعى اليه القانون رقم ٢٣ لسنة
١٩٦١ فى شأن تنظيم تشغيل العمال فى المؤسسات الصناعية اذ نص على
الآتى :

(١) لا يجوز للمؤسسات الصناعية التى يحددها وزير الصناعة تشغيل
العمال تشغيلاً تعلياً أكثر من ٤٢ ساعة فى الأسبوع ، ولا تدخل ذلك الفترات
المخصصة لتناول الطعام والراحة .

والواقع ان هذا هو الهدف الذى سعى اليه القانون رقم ٣٣ لسنة ١٩٦١
فى شأن تنظيم تشغيل العمال فى المؤسسات الصناعية اذ نص على الآتى :
(٢) لايجوز للعمال ان يعمل فى أكثر من مؤسسة واحدة ، كما لايجوز
للمؤسسات ان تشغل العمال وقتاً اضافياً أو توظف عمالاً يعملون
بمؤسسات أخرى بعض الوقت الا بإذن من وزير الصناعة .

(٣) يحدد وزير الصناعة عدد العمال التى قد تستلزم المؤسسات
لصناعية بزيادتهم نتيجة تطبيق أحكام هذا القانون .

يؤثر تحديد الحد الأقصى الساعات العمل اليومية على العدد المطلوب
من الوظائف المختلفة ، اذ أن تحديد الحد الأقصى لساعات العمل بسبع
ساعات بدلاً من ثمانية يؤدى حتماً زيادة عدد الوظائف الموجودة بالمنشأة
بمقدار السبع .

تحديد الاماكن التي يمكن أن يبحث فيها عن المهارات المطلوبة :

بمجرد أن توضع الخطة الخاصة باحتياجات المنشأة المقبلة من القوى العاملة تبدأ ادارة الافراد في البحث عن الكفايات التي استقر الرأي على حاجة المنشأة اليها .

وتحصل المنشأة على احتياجاتها اما من الكفايات التي تعمل حاليا بها والتي تتطلب نسل بعض الوظائف نتيجة للترقية أو للنقل ، من الكفايات الموجودة في المنشآت الاخرى ، أو عن طريق اختيار الاشخاص الذين تتوفر فيهم الشروط من بين الحديثي التخرج من مراكز التدريب ، المدارس ، والمعاهد والكليات .

ولايعنى هذا بالضرورة أن المنشأة ستسعى وراء الاشخاص لتحثهم للتقدم والعمل بالمنشأة ، اذ أننا نفترض في هذه الحالة أن عدد الاشخاص الراغبين في العمل في المجتمع أقل من العدد المطلوب بواسطة قطاع الاعمال والاجهزة الحكومية .

ولكن ما نقصده هنا هو أن نبين للقارئ أن هناك حالات تجد فيها المنشأة أن من الضروري أن تبحث هي عن الكفايات وترغبها في الالتحاق بخدمتها . يحدث هذا بالنسبة للوظائف التي تحتاج الى مهارات ينحدر وجودها في السوق ، أو في الحالات التي ترغب فيها أن تلحق بخدمتها أحد الكفايات التي تشغل حاليا وظيفة في منشأة أخرى وتحتاج الى اغراء أو اقتناع لتترك هذه الوظيفة وتلتحق بخدمة المنشأة ، كذلك قد يحدث هذا أيضا في الحالات التي تجد فيها المنشأة أن المعلومات عنها — والتي لدى الجمهور من طالبى الوظائف — محدودة أو مضللة .

حتى تنتم هذه الخطوة بنجاح يجب على المسؤولين في ادارة الافراد أن يعدوا سجل يحتوى على أسماء مراكز التدريب والمعاهد والكليات ، وأنواع التخصص التي توفرها للمتخصصين بها مع بيان بأسماء الخريجين ونخصائصهم وعناوينهم . كذلك تحتفظ ببيان بأسماء المنشآت التي تعمل

في نفس النشاط أو في نشاط مماثل مع بيان بأسماء الفنيين والمناصب التي يشغلونها .

اختيار أنسب الطرق لترغيب الكفايات والمهارات في التقدم لشغل الوظائف الشاغرة :

متى حددت المصادر التي يمكن أن توجد بها الكفايات التي تحتاج إليها المنشأة ، يبدأ الشخص المسؤول عن التعيينات في إدارة شئون الاغراد في تحديد الاسلوب الذي يمكن أن يتبع في ترغيب الكفايات المطلوبة .
لالتحاق بخدمة المنشأة .

ولكن كيف يتحدد هذا الاسلوب ؟ للإجابة على هذا السؤال يجب أولاً أن نتعرف على الطريقة التي يتبعها أى شخص يبحث عن عمل في اختيار المكان الذي يعتبره أفضل مكان للعامل .

يمكننا أن نقسم مجموعة الباحثين عن العمل في المجتمع الى فئات .
الباحثين عن العمل لأول مرة . الذين يعملون فعلاً ولكن غير راضين عن أعمالهم ويرغبون في تغييرها ثم المتعطلون عن العمل .

أما بالنسبة للفئة الاولى وهى التى تضم من يواجهون الحياة العملية لأول مرة ، فعادة ما لا يتوفر لدى هؤلاء المعلومات الكافية عن الفرص المتاحة للعمل اذ لا يستطيع كل فرد وصل الى سن العمل وقادر ورغب في الحصول على وظيفة أن يتعرف على جميع أنواع الوظائف الخالية في جميع المنشآت والمصالح والتي تتفق مع استعداداته ومؤهلاته . كذلك يتعذر على الشخص في هذه المرحلة أن يتعرف على قدراته واستعداداته ومواهبه ، وعلى ذلك تعتبر الفترة الاولى له في حياته العملية بمثابة فترة يختبر فيها لبعض الوظائف أحدهما تلو الاخرى — كلما أمكنه ذلك — الى أن يستقر في الوظيفة التي تلاعبه . هذا مع العلم بأن قرار الاستقرار في وظيفة معينة قد يتأثر أيضا بظروفه العائلية قد تملى عليه المسؤوليات العائلية أن يستقر في عمل معين قد لا يتفق مع طموحه ومستواه الثقافي ، أو قد

يضطر الشخص تحت ضغط من عائلته أو أصدقائه الى تغيير الوظيفة التي يشغلها حتى ولو كان راضى عنها .

أما بالنسبة للفئة الأخرى فهذه العاملین فعلا ولكن غير راضين عن أعمالهم ، إذ أن اكل وظيفة مزاياها وعيوبها ، فلا نستطيع أن نقول أن هناك وظائف يمكن أن تحقق اشغالها كل المزايا التي يطمعون في الحصول عليها . وعلى ذلك يقارن الافراد دائما بين هذه المزايا والعيوب . وقد تدفع عملية المقارنة هذه عن حالة عدم رضا عن وضعه فيقرر البحث عن وظيفة أخرى تكون عيوبها أقل من وجهة نظره أو تحقق عددا أكبر من المزايا .

على انه يجب ألا يفهم أن هذا سيحدث بالنسبة لكل موظف ، فهناك فئة كبيرة تكاد تكون الاغلبية ، ترضى بالامر الواقع بسبب وجود ارتباطات عائلية أو علاقات صداقة توطدت في مكان العمل لا بد وأن يضحي بها اذا ما أراد الشخص تغيير وظيفته خاصة ، اذا كان هذا التغيير سيؤدي حتما الى الانتقال الى بلد آخر . أو قد يقتنع الشخص من خبرته في بدء حياته العملية أن عملية البحث عن وظيفة عملية مرهقة وتتطلب مجهودا كبيرا فضلا عن أن نتائجها غير مؤكدة ، هذا فضلا عن وجود الاحتمال بأن تكون ظروف الوظيفة الجديدة أسوأ من ظروف الوظيفة الحالية .

فإذا كان الشخص غير راضى عن وظيفته وعلى استعداد لأن يتخذ قرار بتغييرها اذا سنحت له الفرصة سارع بتجميع بيانات عن الفرص المتاحة له ومقارنتها بظروف العمل الذي يقوم به . ويكون قراره سريعا اذا كان حديث العهد بالحياة العملية أو اذا كانت مسؤولياته العائلية محدودة ، إذ أن ترك العمل الحالي الى عمل آخر — يثبت فيما بعد أنه لا يحقق الاهداف التي يسعى اليها — لا يضره كثيرا ، وهو دائما على استعداد لتغييره والانتقال الى وظيفة ثالثة .

أما بالنسبة للفئة الثالثة فتضم الاشخاص الذين فقدوا وظائفهم إما بسبب تصفية المنشآت التي كانوا يعملون بها ، أو بسبب فصلهم بحق

أو بدون وجه حق • وتتردد المنشآت في منح هؤلاء الآخرين أى مجال
للالتحاق بها خوفا من أن يكونوا مصدرا للشغب ومخالفة نظام العمال •
يبين من ذلك أن مجرد وجود وظائف خالية بالمنشأة لا يعنى
بالضرورة أن عمات من المهارات المطلوبة لشغل هذه الوظائف لابد وأن
يتقدموا لشغلها • قد يحدث هذا في حالة الوظائف التي تتوافر المهارات
اللازمة لها بكثرة بحيث تزيد عن حاجة الطلب عليها ، ولكن الامر يختلف
بالنسبة للوظائف التي تحتاج الى مهارات نادرة • اذ لابد وأن نبحث عن
هذه المهارات ونغريها للتقدم والالتحاق بخدمة المنشأة •
ويتم تعريف هذه الكفايات بالوظائف الشاغرة في المنشأة واغراءها

على التقدم لشغلها عن طريق :

- ١ - مكاتب العمل - اذ تسجل بهذه المكاتب جميع الوظائف
الشاغرة خلال سبعة أيام من خلوها أو انشاءها (*) •
- ٢ - الاعلان : اذ تعلن كل منشأة عن الوظائف الشاغرة لديها ،
الاجر المخصص لها والشروط التي تشترطها في التقدم لشغلها •
ويفيد هذا الاسلوب في جذب أكبر عدد من الاشخاص اذ يتابع
راغبى التوظيف الاماكن المخصصة لذلك في الجرائد • ولذلك من المؤكد أن
يصل الاعلان الى كل من يرغب في التقدم لطلب العمل بالمنشأة •
الا أن وصول الاعلان الى أكبر عدد من الناس يخلق في حد ذاته
مشاكل للمنشأة اذ يتقدم عادة عدد كبير من الافراد مما يضطرها الى بذل

(*) تنص المادة ١٦ من قانون العمل رقم ١١ لسنة ١٩٥٦ بأن على كل
صاحب عمل أن يبلغ مكتب التوظيف والتخديم الذى يقع في دائرته محل عمله
بنفسه أو بكتف مسجل عن الوظائف والأعمال التي خلّت أو انشئت لديه ايا
كان نوعها مع بيان نوع كل منها والاجر المخصص لها والتاريخ الذى يحدده
لشغلها وذلك خلال سبعة أيام من تاريخ خلوها أو انشائها ، وعليه خلال
سبعة أيام من تاريخ استخدام أحد المتعطلين في وظيفة أو عمل لديه أن يرسل
شهادة القيد الخاصة الى مكتب التوظيف والتخديم الذى صدرت مرافقا لها
بيان ينضمّن تاريخ تسلمه العمل بالاجر المخصص له ونوع الوظيفة أو العمل .
وعليه أيضا تدوين رقم شهادة القيد وتاريخها أمام اسم العامل في سجل
قيد العمال •

مجهود كبير في المفاضلة بينهم • ففى بعض الحالات تعلن المنشأة عن عدد
تنبيل من الوظائف ويتقدم لشغلها مئات من الاشخاص مما يضطرها الى
تشكيل لجان تتفرغ عدة اسابيع لمقابلتهم وتصفيتهم بصفة مبدئية •
المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة :

يتوقف الاسلوب الذى يستخدم فى شغل الوظائف على حجم
المنشأة ، ففى المنشآت الصغيرة تتم عملية المفاضلة بين المتقدمين عن طريق
مقابلة الرئيس المباشر للعمل أو صاحب العمل أو المدير لالشخاص
المتقدمين ، اذ يستطيع فى هذه المقابلة اختيار أفضل المتقدمين •
أما فى المنشآت الكبيرة فيتم شغل الوظائف الشاغرة بموظفين جدد
باتباع كل أو بعض الخطوات التالية •

**أولاً - فحص كشوف وصف الوظائف لأعداد المواصفات المطلوبة
فى المتقدمين :**

تتطلب عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة ، تحديد
الاعمال التى سيطلب منهم القيام بها ، اذ على ضوء هذا البيان تتحدد
المواصفات الواجب أن تتوافر فيمن يتقدم لشغل هذه الوظائف • اذ أن
الاعتماد على التخمين واستنتاج المواصفات من التسمية التى تحملها
الوظيفة يؤدى الى نتائج مضللة •

وتتضمن هذه المواصفات تحديداً لنوع التعليم والخبرة المطلوبة ،
نوع المهارة أو التخصص الواجب توافره ، الاشتراطات الجسمانية

= كذلك ألزمت المادة ١٧ صاحب العمل بأن يرسل الى مكتب التوظيف
والتخديم الذى يقع فى دائرته محل عمله خلال شهرى يناير ويوليو من كل عام
البيانات التالية :

- (أ) بيان مفصل بعدد موظفيه وعماله طبقاً لأنواع وظائفهم ومهمهم
وسبلهم وجنسياتهم •
- (ب) بيان بالوظائف والاعمال التى خلّت أو انشئت وما لسفل منها
واسباب عدم شغل الباقى مع إيضاح أنواعها وأجر كل منها وذلك خلال
السنة أشهر السابقة •
- (ج) بيان عن حالة العمل وما يتصل به من الاستخدام وما يتوقع له من
زيادة أو نقص فى عدد الوظائف والاعمال •

(الطول والوزن الخ) والمعلومات الأساسية في شخصيته •
ويقيد هذا البيان كلام المنشأة والمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة
لديها • اذ تستفيد الاولى منه عن طريق تحديد الاساس الذى يمكن وفقا
له المفاضلة بين المتقدمين • كذلك يفيد هذا البيان المتقدمين باعطاءهم
صورة واضحة عن الاعباء التى تحتتمها طبيعة الاعمال التى تكلف بها
الوظيفة •

ثانيا - تزويد الراغبين في العمل بالمنشأة بمعلومات عنها وعن الوظائف الشاغرة بها :

يحتاج الراغبون في العمل الى معلومات مفصلة عن المنشأة التى
يختارونها كمكان مفضل للعمل وعن الوظائف التى يمكن أن يتقدموا اليها ،
اذا تفيدهم هذه في تحديد مدى ملاءمة ظروف هذه الوظائف للمعايير التى
وضعوها •

وقد يقدم جزء من هذه المعلومات وهو الخاص بالشركة في شكل
كتايبى يطيعه في نشرة تتضمن جميع المعلومات التى تهتم الراغبين في العمل
بالمنشأة ثم يقدم الجزء الباقي عند زيارة المتقدمين للمنشأة • اذ يتولى
أحد العاملين بإدارة الأفراد بالاجابة على كافة أنواع الاسئلة التى يوجهها
طائىبى الانتحاح بالوظائف الملتن عنها • وبطبيعة الحال يختار هذا الشخص
بحيث يكون ملما بظروف كل وظيفة وعلى استعداد للاجابة على جميع
الاسئلة التى توجه اليه في هذا المجال •

ثالثا - الحصول على بيانات أولية عن المتقدمين عن طريق طلب التوظيف :

اذا ما اقتتحت الباجث عن عمل بملاءمة ظروف الوظائف الملتن عنها
للمعايير التى وضعها يتقدم الى المنشأة طائىبى الموافقة على التمتاقه
باجدائها •
ولاقتناع المنشأة بأنه أصبح من غيره في الحصول على هذه الوظيفة،
وحتى تقتنع هى بأنه الشخص المناسب يجب أن يقدم اليها البيانات التى
تؤيد ذلك •

كذلك تفيد البيانات الواردة في طلب التوظيف في التعرف على مقدرة الشخص على ترتيب أفكاره بوضوح ، فضلا عن أنها تزود المنشآت ببيانات أولية عن المتقدم . كذلك تبوب هذه البيانات فيما بعد للاستفادة منها في مقارنة عمل الشخص عند التحاقه بالخدمة بعمله بعد مضي مدة عليه في العمل وأخيرا تستخدم هذه البيانات كأساس لتوجيه الاستئالة اللازمة للحصول على المزيد من المعلومات والتي توجه في الاختبار الشخصي .

وتحصل المنشأة على هذه البيانات عن طريق نموذج «طلب التوظيف» الذي يطلب من كل راغب في العمل بأن يملأه .

ويصمم هذا النموذج بحيث يضمن الحصول على بيانات كاملة عن المتقدم من حيث : انسن ، الحالة الاجتماعية ، عدد الاشخاص الذين يعولهم ، انشادات الحاصل عليها ، الخبرة السابقة ، أنواع الوظائف التي كان يشغلها من قبل (اذا كان قد سبق له العمل) ، المرتب الذي كان يحصل عليه ، الاعمال التي كان يكلف بها ، أسباب تركه الخدمة ، الجزاءات والعقوبات التي وقعت عليه (ان وجدت) . وتظهر هذه البيانات بوضوح في النموذج على الصفحات من ٤٦٣ الى ٤٦٧ .

رابعا - اختيار المتقدمين :

تلقا المنشآت الى الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين الذين تبين من فحص طلباتهم أن من الممكن - اذا ثبت صلاحيتهم - أن يلحقوا بالوظائف انشأرة . وتثير هذه الاختبارات الكثير من الجدل حتى في الدول التي سبقتنا في استخدامها ، ولكنها تثير جدل أكبر في بلدنا اذ أنها تنافس اختبارات المعاهد والاكليات والمدارس كمييار للحكم على الاشخاص ، كذلك يحوط اجراء هذه الاختبارات أحيانا بعض الشبهات التي تنصب أساسا على استخدامها كوسيلة للتحيز لبعض الاشخاص وتقضيلهم على غيرهم عن طريق مبرر يمكن أن يقبل وهو نتيجة الاختبار التي تكون

طلب الصفاق بجمدة الشركة الأهلية لصناعات البلاستيك

مخرج

منع علامة X في المربع المناسب			
بش مع النافذة	<input type="checkbox"/>	اعرب	<input type="checkbox"/>
بش مع الكلب	<input type="checkbox"/>	مترج	<input type="checkbox"/>
بش مع وحده	<input type="checkbox"/>	معلق	<input type="checkbox"/>
		أرمل	<input type="checkbox"/>

الاسم _____
 الفين _____
 الميزان _____
 فهدون _____
 هوية التلمذ إليها _____
 محل ذلك مدة خدمة سابقة في المؤسسة أو إحدى الشركات _____
 لهذا كان الجواب بالإيجاب عدد فروع المؤسسة _____
 قسم شركة أو المؤسسة _____
 مخرج بركة التلمذ _____

مطلوبة فانه
 زيجر أن تملأ هذا النموذج
 بكل حناية و بغير غش .
 راجع القواعد في الملاحظات التي
 تليها ، وتكون كانت هذه
 المبررات ودية كما ذكرنا
 وبتلك في طريقة التي نعتق
 فيها الصياح الذي تقدمه .

(٥٢) نموذج طلب الالتحاق

أذكر ما يزيد من معلومات سجلت كنت تملأها ، ابدا بالجهة الأخيرة

المدة	أم ربك الماتر	الوظيفة التي كنت تشغلها	
			الجهة الأولى :
			المكان
			نوع النشاط
			الجهة الثانية :
			المكان
			نوع النشاط
			الجهة الثالثة :
			المكان
			نوع النشاط

أكتب اسمي الشخصين برؤائك جيدا دون أن تكون بيلك وبينهما مدة فراقه

الاسم	الاسم
المكان	المكان
الوزن	الطول
الشهر	تاريخ الميلاد
أقارب	عدد الأشخاص الذين تتسولم : أولاد

(تابع) نموذج طلب الالتحاق

٤ - التمام

اسم المدرسة ومقرها	التباعد	مستوى التعليم
		الإبتدائي
		الإعدادي
		الثانوي
		مركز تكوين
		إقامة

٥ - وظيفة المرشح

٦ - إذا كان الطالب سيدة متزوجة لاهى وظيفة الزوج

٧ - اللغات التي يتحدثها

٨ - ألقاب السابقة

٩ - الوظيفة التي تخب ألا تستلمها

١٠ - العنوان

١٩ ————— سجل الإيداع : السنة الأولى

التعدد	جميع الأعمار التي أتي إليها	جميع الأعمار المزمع أن يجيها الممرضون أن يجيها	درجتها	الأصالة	ملاحظات
شاذ					
فبراير					
مارس					
أبريل					
أربعة شهور					
مايو					
يونية					
جوليه					
أغسطس					
أربعة شهور					
سبتمبر					
أكتوبر					
نوفمبر					
ديسمبر					

محددة - في بعض الاحيان - قبل اجراء الاختبار - وعلى ذلك لابد وأن نعالج هذه النقطة بالتفصيل ، فنوضح في بداية الامر الاهداف التي تسعى المنشأة عادة الى تحقيقها من وراء الاختبارات ، ثم الاطار الذى من المفروض أن ننظر الى الاختبارات من خلاله ، بعد ذلك نبين للقارئ الانواع المختلفة للاختبارات وأخيرا نوضح كيفية المفاضلة بين الاختبارات التحريرية لاختيار أقيمتها *

الاهداف التي تسعى المنشأة الى تحقيقها من وراء عملية الاختبار :

تستخدم الكثير من المنشآت الاختبار في المفاضلة بين المتقدمين باعتبارها وسيلة موضوعية لتحديد مدى توافر المواصفات المطلوبة في المتقدم فإذا أحسن استخدامها يمكن أن تحقق هدفين :

١ - اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من كشف الدرجات المتقدم بواسطة المتقدم أو من شهادة نخرجه اذا كانت الوظيفة تتطلب هؤلاء دراسي *

٢ - استبعاد أى تحيز من جانب الأشخاص الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين *

الفروض التي تقوم عليها عملية الاختبار :

إذا ما تقرر استخدام الاختبارات في المفاضلة بين المتقدمين أشغل الوظائف في المنشأة ، فيجب على الادارة أن تنظر الى نتائج هذه الاختبارات داخل اطار يتضمن الفروض الآتية :

١ - بالرغم من أن الاختبارات تعتبر إحدى الادوات التي يمكن أن تستخدم في المفاضلة بين المتقدمين ، الا أنها تمثل جزء من عملية المفاضلة ولا يمكن وأن يعتمد عليها وحدها في اتخاذ القرار النهائي بصلاحية المتقدم أو عدم صلاحيته *

٢ - نتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها وعلى أمانة المشرعين عليه ، وعلى ذلك يجب ألا يستخدم الا اذا ثبت صلاحيته

للتفضيل بين مجموعة من الأشخاص الذين يتقدمون لشغل وظائف معينة في المنشأة ؛ وسنبين فيما بعد الأسلوب الذي يمكن أن يتبع في تحديد مدى صلاحية الاختبار .

٣ - تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على أداء أعمال معينة إلا أنها لا تقطع بما إذا كان سيؤدي هذه الأعمال على الوجه المطلوب .

٤ - تفترض هذه الاختبارات أن هناك اختلافات بين المتقدمين في تكّاءهم ، استعدادهم لأداء أنواع معينة من الأعمال والحوافز التي يمكن أن تدفعهم إلى العمل .

٥ - كذلك تفترض الاختبارات أن هناك علاقة وثيقة بين هذه الصفات ومقدرة الفرد على شغل وظائف معينة .

٦ - أخيرا تفترض هذه الاختبارات أن من الممكن قياس درجة توافر صفات معينة في كل من المتقدمين وأيضاً قياس العلاقة بين هذه الصفات وأداء العامل بعد شغله للوظيفة .

أنواع الاختبارات :

تستخدم المنشآت ، في المفاضلة بين المتقدمين ، واحد أو أكثر من الاختبارات الآتية :

١ - اختبارات الأداء :

يطلب في هذه الاختبارات من المتقدم لشغل وظيفة معينة ، أداء الأعمال التي سيعمل بها عند شغل الوظيفة ، فمثلاً يطلب المتقدم لوظيفة كاتب على الآلة الكاتبة أن يكتب عدداً من الصفحات ثم تحسب المدة التي أتم خلالها في هذه الصفحات وعدد الأخطاء التي ارتكبها ، أو يطلب من المتقدم لشغل وظيفة رسام بالمصنع أن يعد بعض الرسوم الهندسية التي قد يطلب منه أعداد مثيلاتها إذا وقع عليه الاختيار لشغل هذه الوظيفة .

ويستخدم هذا النوع من الاختبارات في حالة المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظائف معينة وهي الوظائف التي توجد معايير حادية لقياس كيفية

أداء الاعمان الموكلة اليها • وعلى ذلك فهي لا تصلح بالنسبة للأنواع الأخرى من اوظائف كالوظائف الادارية والكتابية •

٢ - اختبارات الذكاء :

تصمم هذه الاختبارات بقصد التعرف على القدرات الطبيعية للمتقدمين لشغل الوظائف ، على أساس أن توافر هذه القدرات لدى الأشخاص يمكنهم من اتفاق الاعمال المطلوبة من الوظائف التي تتوافر نسلخها •

الا أن استخدام هذا النوع من الاختبارات يحده دائما عاملين : أولهما ، الجهود والوقت والتكاليف اللازمة لاجراء هذه الاختبارات والتي عادة ما تكون عالية ، وثانيهما : أن مصممي هذه الاختبارات وعلماء النفس لم يصلوا بعد الى اتفاق عام على مفهوم الذكاء ومقوماته •

٣ - اختبارات للحكم على استعداد الشخص للقيام بأعمال معينة:

نعد هذه الاختبارات بطريقة يمكن معها التعرف على مقدرة الأشخاص على اتقان الاعمال التي قد توكل اليهم ، إذ أن هذه المقدرة تختلف عن شخص الى آخر فبعض الأشخاص يكون لديهم الاستعداد لاتقان الاعمال الفنية في حين يتعذر عليهم الالمام بالاعمال الادارية •

٤ - اختبارات الحكم على شخصية المتقدم :

تحتاج الوظائف الرئاسية الى مقومات معينة في شخصية شاغلها من حيث طريقته في معالجة المشاكل التي يواجهها ، أسلوبه في معاملته للناس، أو فلسفته في الحياة •

ويبنى هذا النوع من الاختبارات على فرض أساسى وهو أن سلوك الشخص في المستقبل يمكن التنبؤ به على ضوء المعلومات التي تجمع عن سلوكه في الماضى ، ولذلك تصمم الاسئلة بحيث تعطى الاجابة عنها صورة من تصرفات الشخص ، مشاعره وطريقة تفكيره في مواقف أو مشاكل

• دساخته في الماضي •

• - الاختبارات الشفوية :

يتم هذا النوع من الاختبارات بدعوة المتقدمين للوظائف الملن عنها للاختبار أمام المسئولين في المنشأة أو للجنة يختار أعضائها من بين من لديهم خبرة في المنشأة بالاعمال التي تكلف بها هذه الوظائف •
وشسعى المنشأة من وراء استخدام هذا النوع من الاختبارات الى تحقيق عدة أهداف : أولها ، تزويد المتقدم بمعلومات عن الشركة ترى من الضروري أن يلم بها قبل أن يتخذ قراره بالالتحاق بالخدمة ، ثانيها : الحصول من المتقدم على معلومات يمكن أن تفيد في المفاضلة بينه وبين غيره من المتقدمين وأخيرا الحكم على شخصيته من خلال مظهره والطريقة التي يرد بها على أسئلة اللجنة •

ويتم تحديد الاسئلة التي توجه الى الاشخاص الذين يحين دورهم في الاختبار وفقا للنموذج الذي تعده الشركة لهذا الغرض ويحتوى على كافة أنواع الاسئلة التي ترغب في الحصول على اجابات عنها ، أو بناء على اتفاق سابق بين أعضاء اللجنة ، أو قد يترك الحرية لأعضاء اللجنة في توجيه الاسئلة التي يرونها مناسبة للموقف • ولا شك أن الأسلوب الاول يعطى نتائج أفضل اذ يضمن الحصول على كافة أنواع المعلومات المطلوبة بريققل من احتمالات التحيز من جانب أحد الممتحنين •

فإذا ما قررت الادارة أن يستعين أعضاء اللجنة بأسئلة تحدد مقدما ، يجب أن تعد نمودجا خاصا يتضمن الاسئلة المناسبة لنسوع الوظائف التي يختار أشخاص لشغلها (صورة هذا النموذج مبينة على صفحة ٤٧٣) • ويرفق هذا النموذج بطلب التوظيف الذي قدمه الراغب في العمل ويوضع في ملف خاص بكل متقدم ويسلم الى رئيس اللجنة • كذلك يوضع في هذا الملف كشف يدون فيه أعضاء اللجنة تقديرهم (صورة هذا النموذج موجودة بصفحة ٤٧٤) •

وحى تحقق الاختبارات الشفوية أهدافها نوصى بمراعاة
الاعتبارات الآتية :

أولا - أن تعد المنشأة نموذجا يتضمن الاسئلة التى توجه فى
الاختبارات الشفوية ، ويجب أن تعد هذه بعد دراسة البيانات الواردة فى
كشوف وصف الوظيفة عن الاعمال التى تكلف بها والشروط الواجب
ترافرها غيمن يقوم بهذه الاعمال ، اذ أن ذلك يساعد على تحديد الصفات
التي يراد اكتشافها فى الاختبار الشفوى ، حتى توجه الاسئلة على هذا
الاساس .

ثانيا - ألا يبالغ أعضاء لجنة الامتحانات فى أهمية المظهر الشخصى
وآلا يؤثر هذا على قرارهم الا اذا كان هذا المظهر مطلوبا للوظيفة .
ثالثا - الاختبارات بصفة عامة لها رهبتها ، خاصة اذا كانت الظروف
الاجتماعية للمتقدم قاسية وتحتم عليه أن يجد عملا بأسرع ما يمكن ، ولذلك
كثيرا ما تجد الخوف يستبد بأغلب الطلبة فى الدقائق الاولى من الاختبار
الشفوى . وعلى هذا يجب على أعضاء لجنة الامتحان أن يزيلوا هذا
الخوف ، بأن يثيروا معه بعض الاسئلة العامة والتى تتعلق بتاريخ حياته
قبل البدء فى أى أسئلة موضوعية .

رابعا - من المفضل ألا يدون أعضاء اللجنة ملاحظاتهم أثناء
الاختبار ، اذ من المستحسن أن يتم ذلك بعد خروج الطالب : ذلك لأن
تسجيل هذه البيانات يؤدى الى انشغال أعضاء اللجنة عن سماع كل
الاجابة ، كذلك تجعل الطالب متحفظا فى اجاباته ، فضلا عن أن هذا
يشعر الطالب بأنه يستجوب كمتهم لا كمتقدم لشغل وظيفة .

على أنه من الضرورى أن نوضح أن الاختبارات الشفوية وحدها
لا تصلح للحكم على صلاحية المتقدمين ، اذ أن نتائج هذه الاختبارات
يتوقف الى حد ما على كفاءة أعضاء لجنة الامتحان والاسلوب الذى
يستخدم فى توجيه الاسئلة . هذا فضلا عن أن من الصعب وضع معايير
ثابتة تقاس على أساسها انطباعات أعضاء اللجنة عن المتقدمين لشغل
الوظائف ، مما يفسح المجال الى تحيز بعضهم لصالح بعض المتقدمين .

الشركة العامة للكماويات

نموذج يستعان به في الاختبارات الشفهية

القاهرة في / / ١٩

نرجو أن تحكم على المتقدم على أساس خبرة ، استعداد ، شخصيته ، إزماء
وسلوكاته

الرجوع إلى النتيجة الاختبار

إمضاء أعضاء لجنة الاختبار الوظيفة المرشح لها

الاسم الجنس العنوان

تاريخ الميلاد

الخدمة العسكرية

لماذا ترشح في الإلتحاق بخدمة الشركة

تقديراته أثناء سنوات الدراسة في المرحلة الأخيرة

حاول أن تعرف أسباب قوته أو ضعفه تعلمها ماديا

الخدمة السابقة :

أكثر جهة كان يعمل بها

مدة الخدمة

كيف التحق بهذه الجهة

الوظيفة التي كان يشغلها في بداية التعاقد بالخدمة

الوظيفة التي يشغلها الآن

هل حصل ترقية أو ترقية أثناء خدمته في هذه الجهة

هل هو راض عن وظيفة الحالية

هل هو غير راض

الأسباب التي من أجلها يرضى في تغيير عمله الحالي

هل المتقدم هل استعداد للعمل خارج القاهرة

هل يمشي مع أهله

هل المتقدم هل استعداد للعمل في الوردية المسائية

الشركة المتحدة للكمبيوترات

التاريخ

اسم طالب الوظيفة

حارل أن عمل الی تقدير بالنسبة لقواعد الآلية :

- ١ - القدرة على التفكير من آرائه ☐ يعبر عن آرائه بصورة ☐ تفكيره مرتب ☐
- ٢ - الالتزام ☐ مع ميزان ☐ يزود أحياناً ويشير لبعض الأحيان ☐ رائق من نفسه ☐
- ٣ - التفكير اللام ☐ غير مناسب ☐ مقبول ☐ يظهر بعض الفقه ☐
- ٤ - هل يدر الشخص اجتماعي أم متقوى على يقظة تنفر الناس منه ☐ يصعب عليه تكوين صداقات ☐ لديه قدر قليل تكوين صداقات سريعة ☐
- ٥ - المميزات العامة ☐ يعمل أسبست المميزات العامة ☐ مدرواه عديدة ☐ لم يجمع الأحداث المهمة والمنازجة ☐
- ٦ - الآراء ☐ يكتب في إجاباته ☐ ليس أميناً في بعض المميزات ☐ صادق في جميع البيانات التي أعطاه ☐
- ٧ - القدرة على التصرف ☐ يحتاج إلى توجيه جزئي بشؤون العامة ☐ يتبدد على نفسه في بعض الأحيان ☐ يعرف أمور كلها عنه ☐

توقيع لجنة المصنين

اختبار أنسب الاختبارات :

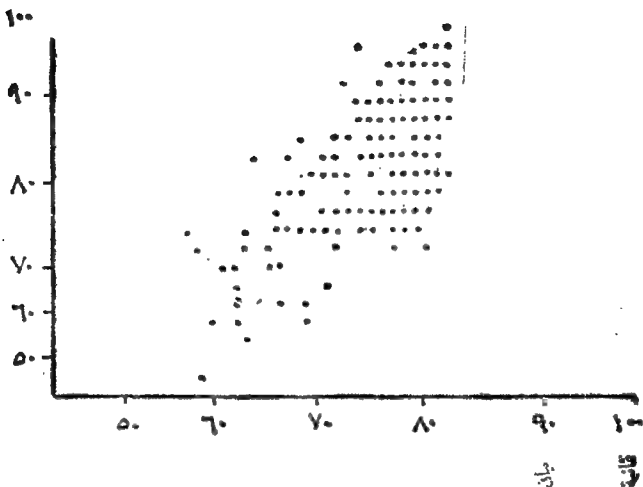
بينما أن عند مناقشة الفروض التي تقوم عليها الاختبارات على اختلاف أنواعها أن المتعذر أن نقطع مقدما بصلاحية اختبار معين للحكم بأن شخصا معين سيتمكن من أداء العمل على الوجه الاكمل .

وعلى ذلك يجب أن تجرب المنشأة أكثر من اختبار الى أن تصل الى الاختبار الذي يثبت أن هناك نوع من الارتباط بين نتائجه والنتائج التي حققها من نجحوا فيه بعد تعيينهم .

لذلك تصمم أشكال متعددة من الاختبارات ثم تجرب على مجموعة من المتقدمين لشغل نوع معين من الوظائف . ثم يلاحظ من نجح في هذه الاختبارات بعد تعيينهم وأثناء قيامهم بالمهام المصددة لوظائفهم وذلك لفترة محدودة لتكن ستة شهور ، وتسجل كافة البيانات عن النتائج التي حققوها ، أو يعتقد لهم بعد انتهاء الستة شهور الاولى اختبار في الاعمال التي تم تدريبهم عليها وتقارن نتائج الاختبارات التي تمت قبل التعيين بنتائج الاختبارات التي تمت بعد التدريب . فاذا تبين أن هناك ارتباط من نتائج أحد الاختبارات الاولى والاختبار الذي تم بعد التدريب أمكن القول بأن هذا الاختبار هو المناسب للاستخدام على نطاق واسع بالنسبة لهذا النوع من الوظائف .

وتستخدم الاساليب الاحصائية في تحديد درجة الارتباط بين نتائج الاختبارات قبل التوظيف ونتائج الاختبارات بعد الفترة الاولى من التعيين . فاذا أخذنا الدرجات التي حصل عليها الاشخاص الذين عقد لهم أحد الاختبارات قبل التعيين كمتغير .

ثم الدرجات التي حصل عليها نفس الاشخاص في الامتحان الذي عقد لهم بعد انتهاء مدة التدريب على العمل لتمثل المتغير الثاني يمكن أن تمثل العلاقة بين المتقدمين على أحد الاشكال البيانية المسماة « شكل الانتشار » .



فإذا كانت النقط منتشرة بشكل منتظم وتسير في اتجاه معين كانت هناك علاقة تربط بين المتغيرين بحيث يمكن القول أن هناك علاقة بين نتائج الاختبار والنتائج التي حققها الموظفون الجدد أثناء تدريبهم على مهام وظائفهم .

ويعد الرسم البياني لكل نوع من الاختبارات وتقارن هذه لتحديد أنسب أنواع الاختبارات ، إذ إن أنسبها هو الذي يتبين من الشكل الممثل له وجود علاقة بين نتائج الاختبار ونتائج التدريب على الوظيفة .

الا أن هذا الارتباط قد لا يكون واضحاً في الشكل البياني لذلك يستدل عليه بشكل أوضح لو حسبنا معامل الارتباط بين نتائج كل من

الاختبارات والنتائج التي حققها الموظفون الجدد بعد فترة التدريب • فمن المعروف من الناحية الاحصائية أن الارتباط بين ظاهرتين معناه وجود علاقة بينهما بحيث تتغير كل منهما إذا ما حدث تغير في الاخرى • ويكون هذا التغير اما في نفس الاتجاه أو في اتجاه عكسي • فاذا حدث التغير للظاهرتين في اتجاه واحد سمي الارتباط بينهما ارتباطا « طرديا » ، أما إذا حدث العكس سمي الارتباط « عكسي » •

ويُقاس هذا الارتباط « بمعامل » لا يمكن وأن يزيد عن واحد صحيح إذ يتراوح ما بين -1 و $+1$ • وبالطبع يكون موجبا إذا كان الارتباط طرديا وسالبا إذا كان هذا عكسيا ، أما إذا كان المعامل « صفر » فإن معنى ذلك أن الارتباط بين الظاهرتين غير موجود •

فاذا سجلت في الجدول التالي الدرجات التي صل عليها مجموعة من الأشخاص في الاختبار الذي عقد لشفل وظيفة ملاحظ أفران بمصنع الحديد ثم نتائج اختبار هؤلاء الأشخاص بعد برنامج التدريب الذي استغرق ستة شهور •

أمكن حساب معامل الارتباط على الوجه التالي :

درجات اختبار الالتحاق بالوظيفة	٤٠	٥٠	٦٠	٦٥	٧٠	٨٠
درجات الاختيار لنفس الأشخاص						
بعد برنامج التدريب	٦٠	٥٥	٧٠	٧٥	٨٠	٨٥

واضح من البيانات السابقة أن معامل الارتباط أكبر في الحالة الاولى وعلى ذلك يمكن المنشأة أن تتق في النوع الاول من الاختبار أو تتطلب عملية وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ، الى جانب المعلومات عن خبرة المتقدم ، مؤهلاته وشخصيته ، معلومات أيضا عن حالته الصحية •

هذه المعلومات لا يمكن وأن نحصل عليها إلا عن طريق الكشف الطبى :

ص	ص	ص	ص	ص
٤٠	٢٠	١٦٠٠	٤٠٠	٨٠٠
٥٠	٣٠	٢٥٠٠	٩٠٠	١٥٠٠
٦٠	٤٠	٣٠٠٠	١٦٠٠	٢٤٠٠
٦٥	٦٠	٤٢٧٥	٣٦٠٠	٣٩٠٠
٧٠	٨٠	٤٩٠٠	٦٤٠٠	٥٦٠٠
٨٠	٧٠	٦٤٠٠	٤٩٠٠	٥٦٠٠
٣٦٥	٣٠٠	٢٣٢٢٥	١٧٨٠٠	١٩٨٠٠

$$ن (محس ص) - (محس) (محس) .$$

$$= ن$$

$$\left[\left(ن محس - (محس) \right) \left[(محس) - (محس) \right] \right]$$

$$= ٣٠٠ \times ٣٦٥ - ١٩٨٠٠ \times ٦$$

$$\left[(٣٠٠) - ١٧٨٠٠ \times ٦ \right] \left[(٣٦٥) - ٢٣٢٢٥ \times ٦ \right]$$

$$= ١٠٩٥٠٠ - ١١٨٨٠٠$$

$$\left(٩٠٠٠٠ - ١٦٨٠٠٠ \right) \left(١٣٣٢٢٥ - ١٣٩٣٥٠ \right)$$

$$٩٣٠٠$$

$$= ١٦٨٠٠ \times ٦١٢٥$$

٩٣٠٠

١,٠٢٩,٠٠٠

$$930 = 1.014 = 1.017 = 92 \text{ تقريباً}$$

وإذا كانت درجات الاختبار كالتالي في امتحان آخر عقد لنفس
النوع من الوظائف قبل التوظيف والامتحان الذي عقد لنفس المجموعة
بعد تدريسها .

الاختبار الاول *	٤٠	٥٠	٦٠	٦٥	٧٠	٨٠
الاختبار الثاني *	٤٥	٤٠	٦٠	٧٠	٦٥	٧٠

أمكن حساب معامل الارتباط على الوجه التالي *

ن	س	ص	س ^٢	ص ^٢	س ص
١	٤٠	٤٥	١٦٠٠	٢٠٢٥	١٨٠٠
٢	٥٠	٤٠	٢٥٠٠	١٦٠٠	٢٠٠٠
٣	٦٠	٦٠	٣٦٠٠	٣٦٠٠	٣٦٠٠
٤	٦٥	٧٠	٤٢٢٥	٤٩٠٠	٤٥٥٠
٥	٧٠	٦٥	٤٩٠٠	٤٢٢٥	٤٥٥٠
٦	٨٠	٧٠	٦٤٠٠	٤٩٠٠	٥٦٠٠
	٣٦٥	٣٥٠	١٣٢٢٥	٢١٢٥٠	٢٢١٠٠

$$\frac{0 = 0 \text{ محس من } - (\text{محس}) (\text{محس})}{[(0 \text{ محس}) - (0 \text{ محس})] [(0 \text{ محس}) - (0 \text{ محس})]}$$

$$\frac{350 \times 260 - 22100 \times 6}{((350) - 21250 \times 6) ((260) - 222250 \times 6)}$$

$$\frac{127750 - 1326}{(12200 - 127500) (1222250 - 129350)}$$

$$\frac{4850}{5000 \times 6125}$$

$$\frac{4850}{5040} = \frac{4850}{30,625,000}$$

واضح من البيانات السابقة أن معامل الارتباط أكبر في الحالة الأولى وعلى ذلك يمكن للمنشأة أن تثق في هذا النوع من الاختبارات .

الكشف الطبى

تتطلب عملية وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ، إلى جانب المعلومات عن خبرة المتقدم ، مؤهلاته وشخصيته ، معلومات أيضاً عن حالته الصحية .

هذه المعلومات لا يمكن وأن نحصل عليها إلا عن طريق الكشف الطبى الذى يجريه طبيب أو مجموع الاطباء يكون لديهم ، الى جانب

الكفاية الفنية في فرع تخصصهم ، معلومات عن الاشتراطات الصحية اللازمة لكل نوع من الوظائف الموجودة في الشركة .

ويهدف الكشف الطبي الى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية :

(أ) حماية الموظف ، اذ يضمن وضعه في انوظيفة التي تتفق مع حالته الصحية . اذ من الجائز أن يكلف بعمل قد لا تتحمله ظروفه الصحية .

(ب) حماية باق الموظفين ، اذ أن تعيين أحد الاشخاص المصابين بمرض معين قد يؤدي زملاءه في العمل ممن تضطربهم طبيعة العمل مخالطة .

(ج) ضمان الاستفادة من الموظف على الوجه الاكمل وحمايته من حوادث العمل .

وللاستفادة من البيانات التي يمكن الحصول عليها من الكشف الطبي يجب أن تحلل المعلومات الموجودة عن كل وظيفة لتحديد الاشتراطات الصحية التي تملئها طبيعة الاعمال المكلفة بها الوظيفة وذلك على نموذج خاص موضحة صورته في صفحة ٤٨٢ .

ثم يعطى للطبيب صورة منه ليدون عليه ملاحظاته بعد الكشف على المتقدم كما هو مبين في الصفحات من ٤٨٣ و ٤٨٤ ثم يرسل الى ادارة شؤون الافراد لمطابقة هذه الملاحظات على الاشتراطات المحددة في النموذج الذي تم فيه تحليل اشتراطات الوظيفة .

اتخاذ قرار التعيين :

تمكنا باتباع الخطوات السابقة من الحصول على بيانات عن أصابع المتقدمين لشغل وظائف المنشأة من حيث قدرتهم الفنية على أداء الاعمال وملاءمتهم الصحية ، ولكن كيف يمكن المفاضلة بين هؤلاء الا اذا كان عددهم كبيرا لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف انشاعة .

مطالب الوظيفة من حيث الاشتراطات الصحية

القسم الذى تنبه

اشتراطات طبيا ظروف العمل

اسم الوظيفة

اشتراطات طبيا طبيعة العمل

طول النظر	٣٧	١ - ٥	١
قصر النظر	٣٨	٦ - ١٠	٢
السمع	٣٩	١١ - ٢٥	٣
العمل داخل المبنى	٤٠	٢٦ - ٥٠	٤
خارج المبنى جو معتدل	٤١	٥١ - ١٠٠	٥
خارج أو داخل المبنى جو حراره	٤٢	١٠٠ +	٦
خارج أو داخل مبنى جو بارد وجده	٤٣	١ - ٥	٧
التغير المفاجئ في الحرارة	٤٤	٦ - ١٠	٨
الرطوبة	٤٥	١١ - ٢٥	٩
اللقاح	٤٦	٢٦ - ٥٠	١٠
آلات وأدوات أو مواد تتحرك	٤٧	٥١ - ١٠٠	١١
ماكينات تعرض مستخدميه الخطر	٤٨	١٠٠ +	١٢
إذا أمي استعمالها	٤٩		١٣
أدوات أو مواد حادة	٥٠		١٤
أرض مكسرة	٥١		١٥
أرض مبلولة	٥٢		١٦
خطر من تيار الكهرباء	٥٣		١٧
تعرض للإصابة بحروق	٥٤		١٨
متغيرات	٥٥		١٩
صف الإضاءة	٥٦		٢٠
صف التهوية	٥٧		٢١
الإهزازات	٥٨		٢٢
الضوضاء	٥٩		٢٣
عمل شاغل الوظيفة مع بعض الزملاء	٦٠		٢٤
يعمل وحده في مكان مستقل	٦١		٢٥
تغير الوردية	٦٢		٢٦
أخرى	٦٣		٢٧
أخرى	٦٤		٢٨
أخرى	٦٥		٢٩
أخرى	٦٦		٣٠
أخرى	٦٧		٣١
أخرى	٦٨		٣٢

دفع
الأحمال
أو الأشياء
الثقيلة
بالكيلو

حمل
الأشياء
الثقيلة
والثقل
بها

شد بالأسابع

ضغط باليه

حمل تحت الإبط

حمل على الكتفين

الجلوس أثناء العمل

جولة الوقت وأثناء أداء العمل

التمشي

إحدى

التسلق

استخدام الأرجل في التسلق

استخدام الأرجل والأيدي

الضغط على الأشياء وأنت جالس

الضغط على الأشياء وأنت واقف

الإعياء

الركوع

الانحناء

١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
٧	
٨	
٩	
١٠	
١١	
١٢	
١٣	شدة بالأصابع
١٤	
١٥	ضغط باليد
١٦	
١٧	حل تحت الإبط
١٨	
١٩	حل على الكتف
٢٠	
٢١	الجلوس أثناء العمل
٢٢	جهد الوقت واقف أثناء تأدية العمل
٢٣	المشي
٢٤	الجرى
٢٥	التسلق
٢٦	استخدام الأرجل في التسلق
٢٧	استخدام الأرجل والأيدي
٢٨	الضغط على الأشياء وأنت حارس
٢٩	الضغط على الأشياء وأنت واقف
٣٠	الانحناء
٣١	الركوع
٣٢	الاقفاد
٣٣	طول النظر
٣٤	قصر النظر
٣٥	السمع

١ - ٥	رفع الأشياء أو الأشياء الثقيلة «بالكيلو»
١ - ١٠	
١١ - ٢٥	
٢٦ - ٥٠	
٥٠ - ١٠٠	
١ - ٥	حل الأشياء الثقيلة والمشي بها
١ - ١٠	
١١ - ٢٥	
٢٥ - ٥٠	
٥٠ - ١٠٠	

الاشتراطات التي عليها عملية الرقابة

الاسم _____	
الوزن _____	الارتفاع _____
الرقم _____	تاريخ الميلاد _____
ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>	

بشر القاصص الطبي لماذا النقص . . .

١ -	_____
٢ -	_____
٣ -	_____
٤ -	_____

١٩ / / التاريخ

رسمه الطبيب

٣٦	المعمل داخل المبنى
٣٧	خارج المبنى في جو معتدل
٣٨	خارج أو داخل المبنى في جو حار
٣٩	خارج أو داخل المبنى في جو بارد وجو
٤٠	التغير المفاجيء في الحرارة
٤١	الرطوبة
٤٢	الجلفاف
٤٣	الاستعداد وانحدار وتغير في المكان
٤٤	ماكينات تعرض مستخدمها للخطر
٤٥	إذا أسئ استعمالها
٤٦	أدوات أو مواد حادة
٤٧	أرض مكسرة
٤٨	أرض مبلولة
٤٩	خطر من تيار الكهرباء
٥٠	تعرض للإصابة بحروق
٥١	مستجرات
٥٢	ضعف الإضاءة
٥٣	ضعف التهوية
٥٤	الاحتزازات
٥٥	الضوضاء
٥٦	يمسك شغل الوظيفة مع بعض الزملاء
٥٧	يسهل وحده في مكان مستقل
٥٨	تغير الوردية
٥٩	أخرى
٥٩	أخرى

اشتراطات تحليل ظروف العمل

يشير النقص الذي يلحق الشخص إلى :

١	١
٢	٢
٣	٣

١٩ / / التاريخ

توقيع الطبيب

الاشتراطات - الثانية - تشير إلى إمكان تحمل الظروف
الأدنام بأوقات تشير إلى عدد الساعات التي
- تشير إلى خطر العامل تحمل هذه الظروف

تواجه المنشأة ، بعد تجميع هذه البيانات ، مشكلتين ، رئيسيتين
اولهما : وضع أساس للمفاضلة بين المتقدمين الذين ثبت من البيانات التي
جمعت عنهم ومن الاختبارات أنهم يصلحون للعمل بالمنشأة ، وثانيهما :
الاتفاق على من له سلطة اتخاذ القرارات النهائية الخاصة بالمتعدين .

أما بالنسبة للمشكلة الاولى فقد تحل عن طريق التفضيل بين من ثبت
صلاحيتهم على أساس السن باختيار صغار السن أو كبارهم لاعتقاد
الادارة أنهم أكثر صلاحية من غيرهم . أو يتم استفضيل على أساس
الجنس ، بحجة أن الوظائف تتطلب رجال أو سيدات ، أو على أساس
تربيتهم في الامتحانات التي عقدت أو قد ترتب المجموعة حسب نتائج
الاختبارات التحريرية ، حسب نتائج الاختبارات الشفوية ، حسب
الدرجة عند التخرج ، حسب البيانات الواردة في طلب التوظيف ، ثم
يؤخذ متوسط الترتيب كأساس للمفاضلة بين مفردات المجموعة ، ويرشح
الاول في المجموعة . على أن يحتفظ بأسماء الباقي لطلبهم إذا خلت
بعض الوظائف المائة في المستقبل .

أما بالنسبة للمشكلة الثانية فمتعلق بتحديد من له سلطة التوصية
بالتعيين ومن يملك حق اصدار القرار النهائي ، بالنسبة للتوصية بالتعيين
فيجب أن تتم بواسطة الادارة التي تشرف على تفرغ البيانات الخاصة
بالمقدمين وهي ادارة الافراد اذ أن هذه الادارة وحدها هي التي تشرف
على كافة الاجراءات المتعلقة بعقد الاختبارات وتسجيل نتائجها ثم
تحليلها .

أما فيما يتعلق باتخاذ القرار النهائي فيمكن أن يكون من اختصاص
رئيس مجلس الادارة على أن يلتزم بالتوصيات التي أعدتها ادارة
الافراد طالما أن هذه التوصيات مبنية على بيانات موضوعية وبعيدة عن
تحيز شخصي .

الباب الحادى عشر

التخطيط للتدريب — متابعة تنفيذ البرامج وتقييمها

١ — اعداد وتدريب المديرين :

يحتاج المشروع فى تنظيمه لعلاقته بالعاملين ، بشكل بضمن الاستفادة من هذه العلاقة فى تحقيق المزيد من التقدم ، الى توفير كافة الظروف التى يمكن أن تساهم فى تدعيم كفاءة العاملين . ومن هذه الوسائل اعداد برامج التدريب التى تكفل تزويد العاملين فى مختلف الوظائف بمعلومات أو مهارات جديدة .

ويواجه أى مشروع فى محاولته تدبير المستوى المطلوب من انكفايات ، مشكلتين رئيسيتين : أولهما احتياجاته من كل نوع من المهارات والمستوى المطلوب من كل ، وثانيهما ، تحديد كيفية اعداد هذه المهارات . لذلك سنخصص هذا الفصل لعلاج هاتين المشكلتين . بحسب نشرح للقارئ كيفية اعداد برامج التدريب فى منشأته ومتابعة تنفيذ هذه البرامج وتقييم نتائجها .

اعداد ومتابعة برامج التدريب :

يتطلب تحديد احتياجات المشروع من المهارات ثم تحديد كيفية اعداد البرامج التى تكفل خلق هذه المهارات أن يحدد المشرفون على هذه العملية : المفهوم أو المعنى الحقيقى لعملية اعداد المهارات ، ثم الاهداف التى يجب أن تسعى الى تحقيقها عملية الاعداد هذه فى منشأتهم بالذلت .

وفي ظل هذا الاطار من الفهم لعملية التدريب والاهداف التى يجب أن تتحقق فى منشأتهم بالذات ، يبدأ الاعداد لبرامج التدريب • وتتطلب عملية الاعداد هذه أن تحدد بوضوح الجهة المسئولة عن اعداد البرامج والاشراف على تنفيذه . تقدير احتياجات المنشأة ، اقناع مجلس الادارة والعاملين بالدور الذى يمكن أن تقوم به هذه البرامج فى خدمة مصالح الجميع ، تحديد موضوعات الدراسة وطريقة التدريس ، اختيار الدراسة. اختيار المشتركين فى البرامج ، ثم توفير الضمانات للاستفادة من البرامج •

أخيرا تعتبر عملية اعداد المهارات الادارية أى المديرين مشكلة خاصة فى كل من الدول المتقدمة والدول النامية ، وقد بدأنا نواجه هذه المشكلة بعد الثورة الصناعية الجبارة التى تمت خلال العشر سنوات الماضية ، والتى تستلزم تكوين قاعدة كبيرة من المهارات الادارية • لذلك يجب أن نناقش هذا الموضوع بالتفصيل فى هذا الفصل •

المفهوم الحقيقى لعملية التدريب :

يقصد بالتدريب كل عمل من شأنه أن يؤدى الى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان المامهم بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات فنية أو ادارية تحتاج اليها المنشأة أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات التى لدى الافراد تغييرا من شأنه أن يؤثر بشكل ايجابى على ناتج عملهم •

وعلى ذلك يمكن أن يشمل التدريب :

١ - التعليمات ، التوجيهات والارشادات التى يعطيها الرئيس المباشر الى العامل الجديد ، وهذه عادة لاتزيد عن بيانات عن سياسات الشركة وقواعد العمل ومكان دواليب الملابس •

٢ - برامج اعداد الفنيين أو الخبراء والتى قد تستغرق عدة سنوات •

٣ - برامج لتعريف شاغلى الوظائف الرئاسية بالجديد فى فروع
عدم الادارة المرتبطة باعمالهم أو لاعداد فئة يمكن أن تصلح لشغل
الوظائف الادارية .

٤ - برامج تعد لمعالجة مشكلة معينة تواجه المنشأة ككل أو تواجه
أحد الاقسام ، مثل برامج للتدريب على الصيانة ، برامج الارشاد الخاصة
بمنع الحوادث أثناء العمل وبرامج تدريب رجال البيع وغيرها من البرامج
الخاصة .

وعلى ذلك تختلف الاشكال التى يمكن أن تتخذها البرامج التى يطلق
عليها برامج تدريبية باختلاف الهدف الذى تسعى المنشأة الى تحقيقه
من ورائها فبعض المنشآت تعد برامج خاصة لتعريف الشخص الجديد فى
المنشأة بالظروف التى سيعمل فيها ، اذ يحتاج هذا الشخص الى التوجيه
والملاحظة أثناء الفترة الاولى للعمل حتى يعتاد على الظروف الجديدة
التي سيعين فيها . ويهدف هذا التوجيه عادة الى تسهيل اندماجه مع
الاشخاص الذين سيعمل معهم وتعريفه بظروف العمل فى المنشأة .

ويتم هذا التوجيه فى المنشآت الصغيرة أو فى تلك المنشآت التى
يكون عدد التعيينات فيها محدود . أما فى المنشآت الكبيرة فتتم عملية
التوجيه فيها بطريقة أعمق بحيث تتفق مع امكانيات الشركة . اذ تنظم
مجموعة من المحاضرات عن الشركة وسياساتها وطبيعة الاعمال الموجودة
فى الاقسام . كما توزع على العاملين الجدد نشرات تحتوى على بيانات
كاملة عن دور العاملين فى المجتمع الاشتراكى ، أهداف خطة التنمية فى
الدولة ، مدى ارتباط العمل فى الشركة بهذه الخطة ، سياسات ونظم
العمل ، الخدمات التى تقدم وكيفية الاستفادة بها وغير ذلك من
من المعلومات التى يمكن أن تفيد الشخص الجديد على التعود بسرعة على
جو العمل .

كذلك قد تتضمن عملية التدريب اعداد البرامج التى تكفل اعداد
انثنين أو اعداد تخصصات معينة . اذ قد يحتاج الاشخاص الجدد الى

الالام بالمشاكل الفنية التى قد تعترضهم قبل مواجهتها على الطبيعة عند استلام العمل ، خاصة اذا ما ترتب على الخطأ فى معالجة هذه المشاكل أخطار على العاملين • أو قد يحتاج بعض العاملين القدامى الى اعداد فنى من نوع خاص للعمل على آلات جديدة حلت محل الآلات التى كانت مستخدمة من قبل أو اعداد فنى للقيام ببعض العمليات التى أدخلت حديثا •

ويتم هذا النوع من التدريب عادة فى المصنع أو فى ورشة خاصة تابعة للمنشأة أو تابعة لاحدى المعاهد العلمية أو فى مراكز التدريب ، حيث يعطى فيها المشتركين فى البرنامج دروس عملية فى ظروف مماثلة لظروف العمل الذى سيلحقون به كما يطلب منهم أداء أعمال مماثلة لتلك التى سيكلفون بها ، على أن تسجل أخطاءهم لتحليلها وتدريبهم على كيفية تفاديها •

كذلك يدخل تحت مفهوم التدريب البرامج التى تعد بقصد معالجة المشاكل التى يواجهها العاملون فى التنفيذ اما بسبب عدم ادراكهم للاصول الفنية للاداء أو بسبب ترددهم فى استخدام القواعد الفنية التى تضمن تفادى هذه المشاكل • ويتم اعداد مثل هذه البرامج بعد دراسة دقيقة لطبيعة المشاكل التى يواجهها العاملون ومدى تكرار هذه المشاكل، ثم عدد الاشخاص الذين يواجهون مثل هذه المشاكل •

كذلك تتضمن عملية التدريب اعداد البرامج التى تكمل خلق مهارات فى الشركة فى نواحى معينة ترى أنها فى حاجة اليها ، مثال ذلك برامج اعداد الرؤساء لتولى المناصب الادارية فى المستقبل أو البرامج التى تعد بقصد تعريف بعض العاملين بالتقدم العلمى فى نواحى تهتم عملهم اذ قد لا تسمح لهم ظروف العمل بمتابعة هذا التقدم ، بينما يسهل على الشركة أن تستعين بالخبراء فى هذه النواحى لنقل ما استجد فى العلم الى أذهان من يهتمهم الامر من العاملين فيها •

الاهداف التي تسعى لاهلية التدريب الى تحقيقها :

تتحمل المنشأة في اعداد وتنفيذ برامج التدريب بمبالغ يجب أن تحصل نظيرها على مقابل • ويتمثل هذا المقابل في زيادة انتاجية الاشخاص الذين اشتركوا في البرنامج أو تخفيض تكلفة الخدمات التي يقدمونها للمنشأة •

ويتم تحقيق هذه الاهداف عن طريق خفض رقم العائد أو التالف من المواد أثناء الاستخدام ، إذ أن هذا الرقم يتوقف على عدة عوامل من بينها الاسلوب الذي يتبعه العامل في معالجة هذه المواد • فاهمال العامل أو عدم معالجته للمواد وفقا للاسلوب الصحيح لابد وأن يؤدي الى استخدام كمية من المواد أكبر من الكمية اللازمة لاثمام العمل المكلف به •

وعلى ذلك تخصص البرامج لاكساب العامل الجديد منذ التحاقه بالخدمة بعادات معينة في العمل شأنها أن تساعد على استخدام المواد بشكل يضمن تخفيض التالف الى أقل قدر ممكن •

ويتحقق هذا الهدف أيضا عن طريق تحسين طريقة العمل إذ يوجه العامل ويدرب على استخدام طرق معينة في القيام بكل من الاعمال المطلوبة منه بعد أن يثبت أن هذه الطرق تضمن اتمام المطلوب وفقا للمواصفات المحددة وفي أقل وقت ممكن •

كذلك يساهم التدريب في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل وانغيب إذ أن السبب في بعض حالات الانقطاع أو التغيب يرجع الى عدم رضاء بعض العاملين عن أعمالهم أو عن الظروف التي يعملون فيها • وقد يرجع عدم الرضاء هذا الى عدم اتقانهم للاسلوب الواجب أن يتبع في أداء أعمالهم ، أو الى أنهم قد ألحقوا بأعمال لا تتفق مع استعدادهم • ولذلك تكشف برامج التدريب عن هذه الاسباب وتحاول أن تضع الحلول المناسبة لها •

وتساعد برامج التدريب أيضا على تخفيض مدة التمرين بالنسبة
للعامل الجدد إذ أن كل شخص جديد مهما كانت مدة خدمته وثقافته
يحتاج الى فترة للتألم بظروف الوظيفة التي التحق بها • ويعتمد في هذا
أما على نفسه أو على الارشادات والتوجيهات والمعلومات التي تطلى له
من قبل الشركة • ولاشك أن هذه المعلومات والارشادات ان وجدت تقلل
من هذه الفترة وتعاونه على اتقان عمله على الوجه المطلوب بأسرع
ما يمكن •

كذلك تساهم برامج التدريب في تخفيف العبء على المشرفين
والرؤساء • إذ أن تدريب العامل والاطمئنان الى مهارته يعفى الرئيس من
مسئولية متابعة أعماله باستمرار • كذلك يقلل من عدد وظائف الاشراف
اللازمة وبالتالي من تكلفة هذه الوظائف •

وعن طريق برامج التدريب أيضا يمكن أن تخفض تكاليف صيانة
الآلات واحداها • إذ أن عطل الآلات أو بقاءها صالحة للاستعمال
يتوقف على طريقة تشغيلها (الى جانب المقدرة الفنية للالة) إذ من
الممكن أن تتعطل الآلة أو تقصر المدة التي يمكن أن تظل خلالها صالحة
للاستعمال نتيجة لعدم التألم العامل بالطريقة السليمة لتشغيلها • وعلى
ذلك فان تدريب العامل على الطرق المثلى لتشغيل الآلات يوفر الكثير من
نفقات الصيانة والاصلاح •

والى جانب ذلك تساهم برامج التدريب في تحسين جودة البسطة
أو الخدمة المنتجة ذلك لان هذه الجودة تتوقف الى حد كبير على الجهود
الذى يبذلها العامل • ففي البنوك مثلا تتوقف الخدمة التي تقدم للعملاء،
الى حد ما ، على الطريقة التي يعامل بها الموظفون عملاء البنك • ولاشك
أن معاملة العملاء بالاسلوب الذى يرتضونه يتوقف الى حد ما على نوع
الارشادات ، التوجيهات التي تعطى اليهم في هذا المجال •

اعداد برامج التدريب :

ظل هذا الاطار من المفهوم لمعنى التدريب وأهدافه تبدأ عملية اعداد

برامج التدريب للمنشأة أو المجموع من المنشآت لها نفس لاحتياجات وترغب في تحقيق نفس الاهداف • فكيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها •

لا نستطيع أن نقدم للقارئ شكلا نموذجيا لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المنشآت بلا استثناء ، اذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق جميعا بظروف المنشأة أو المنشآت التي سيوضع لها البرنامج •

الا أنه من الممكن القول بصفة عامة بأن اعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعة من الخطوات أهمها :

١ - تحديد الجهة التي ستكون مسئولة عن الاشراف على هذه البرامج في مراحل الاعداد والتنفيذ والمتابعة •

٢ - تقدير الاحتياجات للتدريب وبالتالي أشكال البرامج التي يمكن انشائها •

٣ - اقناع مجلس الادارة والعاملين بأهمية التدريب •

٤ - تحديد الموضوعات التي سيتضمنها البرنامج •

٥ - اختيار المدربين أي أعضاء هيئة التدريس •

٦ - تحديد مكان التدريب •

٧ - تحضير جداول الدراسه •

٨ - اختيار المشتركين في البرنامج •

٩ - توفير الضمانات للاستفادة من البرنامج •

١ - تحديد الجهة المسئولة عن اعداد البرنامج والاشراف عليه :

تختلف الجهة المسئولة عن التدريب باختلاف ظروف المنشأة ، وعلى ذلك تتعدد أشكال التنظيم المسئولة عن عملية التدريب ، ففي بعض المنشآت تجد أن المسئول عن عملية التدريب أولا وأخيرا هم الرؤساء

المباشرين اذ يتولى هؤلاء تدريب مرؤوسيههم ومعالجة مشاكل العمل
أولا بأول . ويمتاز هذا الشكل بأنه واقعي اذ يتم التدريب هنا بواسطة
أكثر الأشخاص فهما لظروف العمل وأقربهم الى العامل .

الا أن ترك المسئولية في يد الرئيس المباشر ليجدد احتياجات
مرؤوسيه للتدريب يعنى بالضرورة أن كلا منهم لديه الاستعداد الكافي
للتقيام بهذه المهمة . الا أن الواقع يشير الى خلاف ذلك تماما ، اذ أن
بعضهم فقط يدرك أهمية التدريب . هذا فضلا عن أن هذا الاسلوب
يفترض أن الرئيس المباشر يصلح لان يكون معلم وقادر على توجيه
مرؤوسيه . وأخيرا قد يعتبر بعض الرؤساء عملية التدريب عبء جديد
عليهم يليهم عن القيام بالاعمال الاخرى المسئولين عنها قبل الادارة .

وقد تمهد الادارة للرئيس المباشر بمهمة التدريب على أن تنشأ
وظيفة أخصائي للتدريب بالشركة تابع لادارة الافراد وتكون مهمته
تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها هؤلاء . والواقع أن المهمة
الاساسية لهذا الاخصائي تنحصر في اعداد هؤلاء الرؤساء ليكونوا
معلمين ناجحين .

والعيب الرئيسى لهذا الاسلوب يتركز في مطالبته كل رئيس أن
يخصص جزء من وقته لحضور فصول التعليم التي يعقدها الاخصائي
لتزويد الرؤساء بالارشادات اللازمة للتدريب ، وقد يكون هذا الوقت على
حساب الوقت المخصص لتصرف الامور المسئول عنها بصفة أساسية .

وقد تنشأ الادارة وحدة أو مركز للتدريب يتولى اعداد كافة
البرامج التي تكفل النوفاء باحتياجات الاقسام أو بتلك التي قد يطلب منهم
اعدادها ولاشك أن هذا الشكل يضمن أن يتم التدريب على مستوى عال
اذ سيشراف عليه اناس متخصصين ومتفرغين لهذه العملية .

الا أن الصعوبة أو العقبة الرئيسية التي تواجه هذا الاسلوب تنصب
على كيفية متابعة مثل هذه البرامج ، اذ في حين تتولى جهة معينة الاشراف
على التدريب ، يقوم الرؤساء كل فيما يخصه بمتابعة نتائج البرامج .

٢ - تقدير احتياجات المنشأة :

لتقدير احتياجات المنشأة لبرامج تدريب من نوع معين ، يجب أولاً أن نبدأ بتحديد الاهداف التى ترى الادارة أنه من الضروري أن تحقق من وراء مثل هذه البرامج ، إذ أن هذه الاهداف بطبيعتها تحدد شكل البرنامج ومحتوياته •

وبمجرد أن يتفق على هذه الاهداف مع مجلس الادارة يبدأ المسئول عن التدريب فى تجميع البيانات من كل الاقسام عن :

١ - المشاكل التى يواجهها كل منهم والعوامل التى تسببت فى حلها هذه المشاكل •

٢ - المهارات والتخصصات الموجودة فى كل قسم واستعداد كل منها لمواجهة ظروف العمل الذى تكلف به •

٣ - احتياجات كل قسم لانواع أخرى من المهارات خلاف تلك الموجودة لديه •

ويتم جمع هذه البيانات من عدة مصادر ، أولهما الاجتماعات التى يعقدها المسئول عن التدريب مع رؤساء الاقسام أو مديري الادارات ، إذ أن هؤلاء بحكم عملهم يعرفون تماماً أنواع المشاكل التى تواجه العمل فى أقسامهم وكذلك أوجه النقص فى المهارات التى تستلزمها طبيعة العمل • كذلك يتم تقدير هذه الاحتياجات على ضوء البيانات والاحصاءات الموجودة فى الشركة عن الانتاج ، التكاليف ، عدد حالات ترك العمل ، الوظائف الشاغرة بالمنشأة والاشتراطات الواجب توافرها فى شاغليها ، حوادث العمل ، الاحصاءات المسجلة عن العطلات فى الآلات ، للتألف من المواد أثناء التشغيل ، عمايات التوسع المتوقعة ، الدراسات التى تكون قد أعدت عن أداء ورغبات العاملين وشكلاهم •

أخيراً ، يستعين المسئول عن التدريب فى تقدير احتياجات المنشأة بالدراسات التى يعدها عن التطورات الحديثة فى المجالات العلمية المرتبطة

بالعمليات التي تقوم بها المنشأة وبالموضوعات التي تتضمنها برامج التدريب التي تعقد في الشركات الاخرى بالجمهورية العربية أو في الدول التي سبقتنا في هذا المجال .

٣ - اقناع مجلس الادارة والعاملين باهمية التدريب :

يتوقف نجاح برامج التدريب التي تعقد في أي منشأة على عوامل ثلاث : أولهما ، مقدار التأييد الذي يلقاه البرامج من الادارة ، ثانيهما ، محتويات البرامج ، وأخيرا ، استعداد العاملين في المنشأة لتقبل هذه البرامج .

نقدم بالادارة هنا مجلس الادارة والمسؤولين عن جميع الادارات ، اذ من المفروض أن هؤلاء يمثلون النقادة بالنسبة لمجموعة العاملين في المنشأة ، فضلا عن أنه من الضروري احترام توصياتهم والخذ بها ، وعلى ذلك ينتظر أن تؤثر وجهة نظر بعضهم أن نم يكن كلهم على اتجاهات العاملين بالنسبة للبرنامج .

والى جانب ذلك يحتاج تنفيذ برامج التدريب الى تسهيلات اما متعاقبة بتفريغ الاشخاص الذين سينتظمون في البرنامج أو خاصة بالبيانات التي تستخدم في تقدير الاحتياجات : وللحصول على مثل هذه التسهيلات لابد وأن يقتنع رجال الادارة بمثل هذه البرامج .

كذلك يتأكد هذا الاقتناع باشتراك كبار المسؤولين في الشركة أنفسهم في بعض البرامج ، كبرامج تدريب المديرين أو البرامج الثقافية العامة ، اذ بهذا يؤكدون للجميع أنهم ، بالرغم من وصولهم الى أعلى مستوى في الشركة ، لا ينكرون الدور الذي يمكن أن تساهم به مثل هذه البرامج في تزويدهم بالجديد من المعلومات أو الخبرات .

وقد يتأكد هذا الاقتناع أيضا باشتراك المسئول عن التدريب في جلسات مجلس الادارة التي تبحث فيها خطط المشروع ، وبذلك يتاح له الفرصة لكي يشرح لاعضاء المجلس الدور الذي يمكن أن تساهم به

البرامج التي يعدها في انجاز هذه الخطط • أخيراً يثبت هذا الاقتناع باستعداد الادارة لتحمل كافة النفقات اللازمة لانشاء البرامج ونجازها على الوجه الاكمل •

لنترك العامل الثانى لنعالجه بشكل تفصيلى فيما بعد ولنناقش الآن كيفية اقناع العاملين بالبرامج التى تعقد لهم • نود أولاً أن نقطع بأن اقناع العاملين بهذه البرامج له الاهمية الاولى فى نجاحها • مثلها مثل أى نوع من التعليم يتوقف درجة استفادة الطلبة منه على استعداد الطلبة لقبوله • فالطالب الغير مقتنع بالمادة التى يدرسها أو الذى ليس لديه الاستعداد لدراستها لا يمكن وأن يستفيد من الجهود التى تبذل فى تدريسها • وأضف الى ذلك أن مهمة الاقتناع هنا للعامل أصعب اذ أن حضور مثل هذه البرامج قد يكون اختياريا كما أن التقصير فى متابعتها لا يرتب عليه جزءاً مباشراً •

ويتوقف اقتناع هؤلاء بالبرامج على درجة استعدادهم الشخصى لتقبل معلومات جديدة أو لاصلاح اخطاءهم • فهناك أشخاص بنبيعتهم لايميلون الى قبول معلومات جديدة ولا يقبلون أى توجيه حتى بالنسبة لاطعائهم الواضحة ، بينما نجد أشخاص آخرين راغبين دائماً فى الحصول على المزيد من المعلومات والتعرف على اخطاءهم •

ومن الضرورى أن يستمر هذا الاقتناع أثناء حضورهم البرنامج أيضاً ، ويتحقق هذا بطبيعة الحال اذا أدرك المشتركون فيه أنهم يستفيدون بحق من الموضوعات التى تدرس • وعلى ذلك يجب أن تختار هذه بدقة وبشكل يتفق مع احتياجات المشتركين • والى جانب ذلك يجب أن يبذل أعضاء هيئة التدريس مجهوداً غير عادى خلال الايام الاولى للبرنامج لتثبيت الاقتناع البدئى الذى تم قبل بدئ البرنامج •

كذلك يتوقف اقتناع العاملين بالبرنامج على تقديرهم للفوائد المتوقع أن يحققوها من وراء الاشتراك فيها • وعلى ذلك من الضرورى أن تحدد

هذه الفوائد وتشرح للأشخاص المتوقع أن يتم اختيار أعضاء البرنامج من بينهم *

تحديد الموضوعات التي يتضمنها البرنامج :

بمجرد أن تحدد الاحتياجات ويتم اقناع الادارة والعاملين بأن الوفاء بها لا يمكن وأن يتم الا عن طريق برامج معينة للتدريب ، يبدأ المسئول عن التدريب في أولى الخطوات الايجابية وهي تحديد محتويات البرنامج من ، موضوعات يمكن بمعالجتها أن تحقق أهدافه *

ولما كانت هذه الموضوعات مرتبطة بتحقيق هدف معين يختلف من منشأة الى أخرى * فمن الضروري أن نبين بوضوح أنه من المتعذر تحديد موضوعات معينة يكن أن يتضمنها برنامج معين للتدريب ، اذ أن تحديد هذه الموضوعات مرتبط بالدراسة التي تعد عن المشاكل التي يراد للبرنامج علاجها أو المهارات التي ستساهم البرامج في تكوينها ، وهذه تختلف من منشأة الى أخرى *

كل ما نستطيع أن نوصي به هو أن تحدد هذه الموضوعات بدقة بحيث تتضمن تلك المرتبطة بالهدف المحدد للبرنامج فقط بمعنى أن نتجنب اضافة موضوعات لا علاقة لها بالبرنامج لان وجودها من شأنه أن يخلق نوع من الملل لدى المشتركين في البرنامج وبالتالي يؤثر على نتائجه *

ومن الضروري أيضا أن تحدد محتويات كل موضوع بالتفصيل اذ عند يظهر من عنوان الموضوع أن له علاقة وثيقة بالبرنامج في حين لاتقدم التفاصيل هذه الاغراض أو قد لا ترتبط بها على الاطلاق *

ويرتبط بعملية تحديد الموضوعات أيضا تحديد طريقة التدريس أو الاسلوب الذي سيتبعه أعضاء هيئة التدريس في نقل المعلومات المشتركين في البرنامج وبطبيعة الحال يمكن اختيار واحد أو أكثر من الأساليب الاتية :

١ - المحاضرات :

وتستخدم اذا كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوبا معينا في عرض هذه المعلومات . أو اذا كانت هذه المعلومات تتضمن جانب احصائي أو رياضي ، أو اذا كانت من النوع الذي يحتاج الى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهما لهذه المعلومات .

٢ - الحالات العملية :

وتتمثل الحالة في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه المنشأة أو مشروع يراد اتخاذ قرار بشأنه ، ويطلب من الحاضرين مناقشة هذه البيانات وتحديد توصياتهم بالنسبة للمشكلة أو المشروع .

ويعتبر هذا الأسلوب من أنجح وأحسن أساليب التدريب ، اذا أحسن استخدامه ، لأنه يضمن توصيل المعلومات المطلوبة بسهولة ، اذ من الممكن أن تتضمن الحالة ، علاوة على مشاكل من الواقع العملي ، معلومات جديدة على الحاضرين . كذلك يساعد الاشتراك في مناقشة الحالة على تثبيت هذه المعلومات والاستفادة من آراء وتجارب الآخرين وتكوين العقلية التحليلية والتعود على النظرة بعمق الى المشاكل والمشروعات المطلوب دراستها .

غير أن نجاح هذا الأسلوب مشروط بشروطين رئيسيين : أولهما ، فهم الاستاذ أو المدرب للأسلوب وقدرته على ادارة المناقشة بشكل يمكن معه أن يستفيد كل شخص منها ، وثانيهما ، استعداد المشتركين في البرامج أنفسهم للمساهمة بشكل ايجابي في المناقشة والتحضير من غير أوقات البرنامج .

٣ - التدريب العملي على القيام بأعمال معينة :

قد يتم التدريب أيضا عن طريق تكليف المشتركين في البرنامج بالقيام بالأعمال المطلوب اكسابهم مهارة فيها ومراقبتهم اثناء فترة التدريب

لتصحيح الاخطاء التى يرتكبونها أو تزويدهم بالتوجيهات اللازمة لاعداد هذه المهارة .

ويدهى أن اختيار أسلوب أو أكثر لبرنامج معين يتوقف على الهدف من البرنامج وطبيعة الموضوعات التى تدرس . اذ لا يعقل أن نقتصر بالنسبة لموضوع مثل استخدام الاساليب الاحصائية على طريقة الحالات فقط ، اذ من الضرورى أن يسبق الحالات بعض المحاضرات تعالج الاساس الرياضى والأدوات الاحصائية المستخدمة .

أخيرا يجب أيضا أن تحدد عدد الساعات التى ستخصص لكل من الموضوعات التى يتضمنها البرنامج اذ أن نقص أو زيادة العدد المخصص من الساعات لاي موضوع يؤثر على النتائج المتوقعة . ذلك لان تحديد عدد من الساعات لأحد الموضوعات بأقل من القدر اللازم لا يعطى الأستاذ الفرصة الكافية لعرض موضوعه بشكل سليم ، كما أن زيادة عدد الساعات الموجودة لاحدى الموضوعات يخلق شعور بالملل لدى الطلبة .

٤ - اختيار المدرسين أو أعضاء هيئة التدريس :

يتوقف نجاح أى برنامج للتدريب على لدى سلامة القرار الذى اتخذ بالنسبة لتكوين أعضاء هيئة التدريس والمدرسين اذ أن هؤلاء يمثلون الوسيلة التى سيتم عن طريقها نقل المعلومات أو تكوين المهارات . وبطبيعة الحال اذ كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد وأن تكون النتائج غير مناسبة وتواجهنا عند اختيار أعضاء هيئة التدريس مشكلتين رئيسيتين أولهما : تجديد الشروط الواجب توافرها فيمن يعهد اليهم بالتدريس ، وثانيهما المفاضلة بين الاعتماد على الكفايات الموجودة بالمنشأة وبين اختيار أعضاء هيئة التدريس من خارج الشركة .

ففى اختيار أعضاء هيئة التدريس والمدرسين يراعى شرطين رئيسيين :

١ - مؤهلات الشخص اذ يجب أن تتفق هذه مع احتياجات البرنامج ذلك لأن كل موضوع يحتاج الى مؤهل أو خبرة من نوع خاص . وعلى

ذلك يتحدد نوع المؤهل وفقا لطبيعة الموضوعات التي سيتضمنها البرنامج .
٢ - شخصية الاستاذ - اذ أن مثل هذه البرامج والاستفادة منها عادة مايكون اختياري ، ولذلك لابد وأن تكون شخصية الاستاذ مقنعة للحاضرين بالبقاء في البرنامج . ونقصد هنا بشخصية الاستاذ مقدرته على نقل المعلومات بوضوح للحاضرين ، واقناعهم بالاصغاء والالتفات اليه طوال المدة المخصصة له .

أما بالنسبة للمشكلة الثانية فيتوقف القرار فيها على نوع الموضوع التي يتضمنها البرنامج وعلى قدرة الكفايات الموجودة على معالجة هذه الموضوعات فإذا وجدت مثل هذه الكفايات فمن الاسراف الاعتماد على غيرها في التدريس . أما اذا كانت غير موجودة أو اذا تبين أنه من الممكن الحصول على نتائج أفضل اذا ما اعتمدنا على مجموعة من الكفايات التي لاتعمل بالمشاة فيجب أن تعتمد عليها اما كلية أو بشكل جزئي باشرافها مع الكفايات الموجودة بالمشاة في هيئة التدريس .

ولضمان سلامة الاختيار لاعضاء هيئة التدريس يجب أن يكون لدى المشرفين على عملية التدريب حصر شامل لجميع الكفايات الموجودة بالمشاة وخارجها وفي جميع المجالات . كذلك يجب أن يكون لديهم بيانات عن مدى نجاح كل من هذه الكفايات في الأعمال التي يكلفون بها وفي تكوين علاقات طيبة مع الأشخاص الذين يعملون معهم .

٥ - تحديد مكان التدريب :

يتطلب اعداد برامج التدريب أيضا تحديد المكان الذي سيعقد فيه البرنامج ثم اعداد الجدول اليومي للدراسة .
أما بالنسبة للمكان فيفاضل المسئول عن التدريب دائما بين احتمالين :
أن تعقد البرامج في مكان يخصص لها في مباني الشركة أو تعقد في مكان خارجي تتوافر فيه الاستعدادات الكافية ، مثل الجامعات ، أو أحد المعاهد التدريبية .

وتتم المفاضلة هنا على أساس نوع البرنامج المراد عقده • فإذا كان من النوع الذى يتطلب من المشتركين تدريباً عملياً على بعض الماكينات أو العمليات فلا بد وأن يعقد فى الشركة • أما بالنسبة للبرامج التى تتوافر كافة الامكانيات اللازمة لعقدها لدى أى هيئة خارجية فمن الأفضل للشركة أن تلجأ الى هذه الهيئة لمعاونتها فى تحديد المكان اللازم للبرنامج الذى تنوى عقده •

وقد تلجأ بعض المنشآت أو الهيئات الى عقد برامج التدريب لرؤساء الأقسام والمديرين فى مكان بعيد عن جو العمل وفى نفس الوقت يشجع على التعليم ، فيختار أحد الفنادق البعيدة عن المدينة وتجهز فيها قاعة خاصة ، المحاضرات أو الاجتماعات يعقد فيها البرنامج • وقد جرب هذا الأسلوب فى الولايات المتحدة وأوروبا ثم فى مصر فى السنوات الأخيرة •

الا أن الاعتراض الرئيسى على هذا الأسلوب هو ارتفاع تكلفته اذ تتحمل المنشأة بتكلفة الإقامة الكاملة لكل مشترك فى البرنامج والتى تصل الى ستة جنيهات فى المتوسط فى حين من الممكن تدبير أماكن مريحة وبعيدة عن جو العمل وفى نفس الوقت لاتحمل المنشأة بهذا القدر من التكلفة • المهم فى المكان الذى سيخصص للتدريب أن يكون مريحاً ومشجعاً على الحضور وأن تتوافر فيه جميع الامكانيات التى يحتاجها كل من الاساتذة والمشاركين فى البرنامج •

٦ - تحضير جدول الدراسة :

تتضمن عملية اعداد البرنامج أيضاً تحضير جدول الدراسة أى عدد المحاضرات أو الاجتماعات اليومية ثم المدة المخصصة لكل ومواعيد الابتداء كل يوم •

يرتبط تحديد مواعيد المحاضرات بوقت الفراغ المتاح للمشاركين فى البرنامج والذى يمكن تخصيصه للدراسة • وعلى ذلك يجب أن تقرر الادارة أولاً ما اذا كانت ستقرر مبدأ تفرغ المشاركين فى برنامج التدريب

• أم ستلزمهم بالقيام بمهام وظائفهم فترة أثناء فترة التدريب •

والتوقع أن الخبرة تشير الى ضرورة تفرغ المشتركين في برامج التدريب للدراسة اذ أن ذلك يضمن الى حد ما تركيز جهودهم على البرنامج والاستفادة منه الى أقصى حد ممكن • هذا فضلا عن أن المجهود الذي يبذله المنضمون للبرنامج يواجه الخدمة الشركة ومصالحها شأنه في ذلك شأن المجهود الذي يبذل في العمل اليومي ، بل على العكس من الممكن أن نستفيد الشركة أكثر عن المجهود الذي يبذل في برامج التدريب •

وإذا استقر الرأي على تفرغ المشتركين للتدريب من الممكن أن يبدأ اليوم الدراسي في التاسعة صباحا ولمدة أربع ساعات يوميا موزعة على موضوعين فقط بحيث يخصص لكل منها مدة لا تقل عن ساعتين •

وفد اشترطنا أن تقتصر فترة الدراسة على فترة الصباح ولمدة محدودة حتى يتفرغ المشتركون الى الواجبات التي يكلفون باتمامها على أفراد أو في جماعات • كذلك اشترطنا ألا يقل ما يخصص للموضوع عن ساعتين حتى يتوافر الوقت الكافي لمناقشة الحالات ، اذ من المعروف أن عرض الموضوع باستخدام أسلوب الحالات يستلزم وقت أطول مما لو عولج عن طريق المحاضرات •

٧ - اختيار الطلبة :

يواجه المسئول عن برامج التدريب في تحديده للأشخاص الذين يصلحون للاشتراك في البرنامج عدة مشاكل أهمها : تحديد العدد الذي يمكن للبرنامج استيعابه ، تجديد المستوى أو المستويات التي سيتم الاختيار منها ، ثم اختيار الأشخاص الذين سيقبلون في هذا البرنامج •

أما بالنسبة للعدد الذي يمكن قبوله في البرنامج فبتأثير بعاملين : أولها الامكانيات المتاحة من حيث عدد أعضاء هيئة التدريس والمكان المخصص للتدريب • فصر المكان وقلة عدد أعضاء هيئة التدريس يستلزمان بطبيعة الحال أن يكون العدد محدود • وثاني هذه العوامل ، نوع

الموضوعات التى يتضمنها البرنامج وطريقة معالجتها ، فاذا كانت الموضوعات عملية بطبيعتها أو يستلزم تدريسها استخدام طريقة الحالات فيجب أن يكون العدد محدود حتى تتاح الفرصة لكل مشترك أن يساهم بشكل ايجابى فى المناقشات •

أذا بالنسبة للمستويات التى يمكن أن تجمع فى برنامج واحد فهناك اتجاهين : أولهما يشير الى ضرورة تكوين المجموعة المشتركة فى البرنامج من أشخاص يمثلون جميع المستويات ، فاذا كان هناك برنامج لتدريب الرؤساء مثلا ، سيجب أن تضم أشخاص من المشرفين المباشرين ثم بعض رؤساء الأقسام وبعض مديري الإدارات ويقرر أصحاب هذا الت رأى ذلك التشكيل على أساس أنه أكثر ديمقراطية وفائدة من غيره ، اذ يجمع فى برنامج واحد مجموعة من الخبرات المتنوعة .

أما الاتجاه الثانى فيوصى بتشكيل المجموعة من الأشخاص الموجودين فى مستوى واحد • على أساس أن هذا يخلق مجموعة أكثر نجاسا ويفسح المجال لكل فرد فيها لى يعبر عن رأيه بصراحة •

وفيما يتعلق باختيار الأشخاص فقد يكون اجباريا أن تلزم الادارة الأشخاص الذين يشغلون وظائف معينة أو الذين تنطبق عليهم شروط خاصة بحضور برامج تدريب معينة • مثل ذلك الفنيون المسئولون عن عمليات أو وحدات جديدة ليس نديهم سابق معرفة بها ، أو الموظفون الجدد بمجرد التحاقهم بخدمة الشركة • وقد يكون الانضمام للبرنامج اختياريا أى يعلن عن البرنامج ثم يطلب من الراغبين التقدم بطلباتهم خلال مدة معينة ثم تصفى الطلبات على أساس مواصفات معينة تحدد وفقا لطبيعة البرنامج • ويجعل الانضمام الى البرنامج اختياريا عادة اذا وجد المسئولون عن التدريب أنه يفيد مجموعة محددة من العاملين بالمنشأة فقط ، هى المجموعة التى تتوافر فيها شروط معينة وترغب فعلا فى الحصول على هذا النوع من التدريب ، أو اذا كانت المنشأة فى حاجة الى عدد محدود من المهارات التى يمكن خلقها عن طريق البرنامج فى حين

أنه من المتوقع أن يتقدم عدد كبير للانضمام اليه • كذلك يستخدم الأسلوب الاختياري إذا شعر المسئول عن البرنامج أن الفائدة المتوقعة من البرنامج تتوقف على حد كبير على استعداد الشخص ورغبته مختاراً في الحصول على المزيد من الثقافة أو نوع جديد من المهارة •

٨ - توفير الضمانات للاستفادة من البرنامج - الحضور وتقييم جهود المشتركين :

• إذا كان لأي برنامج نعمل في أي مجال أن ينجح فيجب أن توضع قواعد لتنفيذه وأن تطبق هذه القواعد دون استثناء • ومن هذه القواعد نسبة الحضور • إذا لا يعقل أن يترك المشتركين الحسرية في الحضور كيفما شاءوا ، ماداموا قد قبلوا مبدأ الانسحاب في البرنامج • هناك باستمرار أمام المشتركين في البرنامج أمرين لا ثالث لهما أما الالتزام بالقواعد الموضوعة للحضور أو الانسحاب من البرنامج •

ويؤكد الكاتب ضرورة الالتزام بنسبة حضور ١٠٠٪/ مادام الطالب متفرغاً ، كما يؤكد أهميه عدم السماح بأي استثناء لأي سبب كان • إذا أن وضع هذه الاستثناءات هو بمثابة الباب لهدم القواعد التي وضعت بالتأني لفشل البرنامج هذه الاعذار لا توجد الا في البرنامج التي نقدمها ولم نرى بها مثيلاً في الخارج ، فطوال سنوات الدراسة للكاتب بالخارج وزيارته لبرامج التدريب المختلفة لم يرى الا حالات بسيطة للتخلف عن المحاضرات أو المناقشات وقد اعتبرت هذه الحالات بالرغم من عدم تكرارها بمثابة مؤشر لعدم الرغبة الجدية في الاستمرار في البرنامج وذلك فصل أصحاب هذه الحالات على الفور •

الى جانب القواعد الخاصة بالحضور ، يجب أن توضع قواعد خاصة بالواجبات التي يكلف بها الحاضرون ، خاصة بالنسبة لمواعيد تسليمها : إذ يجب أن يلتزم كل فرد في البرنامج بهذه المواعيد ، والا يسمح بأي تأخير مهما كان السبب • ويجب أن تحدد هذه الواجبات في بداية البرنامج

كما تعدد أيضا مواعيد تسليمها أى يسلم لطلاب جدول الواجبات التى سيكلف بها طوال البرنامج وموعد تسليم كل منها •

كذلك يجب أن يوضع نظام لتقييم المجهود الذى بذله كل من المشتركين فى البرنامج بحيث يأخذ فى الحسبان ثلاث نواحي رئيسية : الواجبات والاعمال التى أنجزها الفرد طوال مدة البرنامج ، اشتراكه فى المناقشات التى أثرت أثناء البرنامج ، ثم الدرجة التى حصل عليها فى الاختبار الذى عقد فى نهاية البرنامج •

اعداد وتدريب المديرين :

يحتل موضوع اعداد وتدريب المديرين أهمية خاصة فى الوقت الحالى ، اذ تشير البيانات والاحصاءات الموجودة عن قطاع الصناعة والخدمات الى الحاجة الماسة لاعداد مجموعة من المهارات الادارية تستطيع أن تفى باحتياجات خطة التنمية الثانية • ويزيد من أهمية الموضوع أن الحاجة الى هذه المجموعة أصبحت عاجلة بعد هذا التوسيع المنتظم فى كل من قطاعى الصناعة والخدمات •

ل للوصول الى نتائج محددة بالنسبة لتكوين هذه المجموعة من المهارات فى المرحلة القادمة يجب أولا أن نتعرف على تجربة الدول التى سبقتنا فى مواجهة هذه المشكلة سواء كانت من الدول المتقدمة أو النامية لكى نستفيد من هذه التجارب من حيث تفادى الاخطاء التى ارتكبت فيها ، على أن نوصى بنتائج محددة وواقعية تتفق مع ظروفنا •

أولا - تدريب المديرين فى الدول المتقدمة :

تقسم برامج تدريب المديرين فى الدول المتقدمة اقتصاديا الى قسمين : الأول : يضم برامج يكون هدفها الاعداد الكامل لمجموعة من المهارات يمكن أن تشغل الوظائف الادارية فى المستويات المختلفة ويكون من بينهم مدير المستقبل ، وهؤلاء يختارون من لديهم الطموح والاستعداد

تتولى الوظائف الادارية - بمعنى أن يدرس المشترك في هذا البرنامج
التحيفية التي تدار بها أوجه النشاط المختلفة في المنشأة التي قد يعمل بها
(إدارة الانتاج ، إدارة المبيعات ، إدارة شؤون الافراد ، إدارة النواحي
المالية والرقابة) على أن تخصص فترة ليست بالقصيرة في البرنامج للربط
بين السياسات التي ترسم في كل من الفروع السابقة •

ويتميز هذا النوع من البرنامج بأنه تفصيلي ويعالج كل موضوع
ويستغرق فترة من الزمن تتراوح ما بين سنة وستين من الدراسة المبنيه
على التفرغ ، يعود بعدها الأشخاص الذين تم تدريبهم الى منشاتهم
لتطبيق ما تعلموه بعد تحويله بما يتلاءم مع ظروفهم الخاصة •

وترجع الحاجة الى اطالة فترة البرنامج الى الأسباب الآتية :

١ - أثبتت التجارب أنه من الضروري لكل من يطعم في شغل وظيفه
ادارية رئيسية أن يلم بالكيفية التي تدار بها أوجه النشاط المختلفة في
المنشأة التي سيعمل فيها •

٢ - بعد أن تتم الدراسة الجزئية لكل وجه من أوجه النشاط هذه
يُدرَّب المشتركون في البرنامج على النظرة الى الأمور نظرة متكاملة وعميقة
يفسد بها توضيح حقيقة رئيسيه وهي أن كل قرار يتخذ يؤثر وينتشر بكل
ناحية من نواحي النشاط الجربية • فقرارات الانتاج مثلا لا تتخذ بناء
على مطومات عن نشاط الانتاج فقط بل قد نحتاج بالنسبة لها ، الى
بيانات عن المبيعات ، المشتريات ، الافراد ، التمويل ... الخ •

٣ - يهدف التدريب الى اعداد مهارات أساسية تستطيع أن تعالج
بفهم المشاكل الادارية المختلفة وفقا للمواقف التي تنشأ فيها هذه المشاكل
دون التقيد بقواعد ثابتة وجامده • ولا يمكن اكتساب هذه المهارة في فترة
قصيرة اذ يحتاج تكوينها الى فترة طويلة من التدريب على استخدام
الأسلوب الواقعي في التحليل •

٣ - أن التدريب على الادارة هو أيضا تدريب على النظام ، أي
تدريب على اعداد النظام وعلى الالتزام بالأنظمة الموضوعة دون أي

استثناءات أو اعتبارات شخصية ، ويحتاج هذا عادة الى وقت ليس
بالتقصير .

وقد ثبت للخبراء في شؤون التدريب أن محاولة تدريب طبقة من
الاداريين عن طريق برامج قصيره الاجل يكتب لها الفشل ، بل وتؤدي في
كثير من الأحيان الى نتائج عكسية . فقد اعدت جامعة « هارفارد »
الأمريكية بحثا نشر في عام ١٩٦٢ كان موضوعه « تقييم برامج تدريب
المديرين التي تقدمها ٤٩ جامعة ومعهد بالولايات المتحدة » ، التحق بها
٥٠٠٠ مدير في الفترة ما بين ١٩٤٤ — ١٩٦٠ وتراوحت مدة تدريبهم
ما بين أسبوعين وثلاثة عشر أسبوع . وكانت النتيجة الرئيسية : نتي توصل
اليها البحث هي أن واحد فقط من كل ستة مديرين حضروا هذه البرنامج
أجاب بأنه استفاد منها ، وحتى هؤلاء كانت اجابتهم مقتضية وغلماضة
وهذا مع العلم بأنه من الصعب أن يقرر الشخص عدم فائدة برنامج دراسي
حضره وتخرج منه . وقد أوضحت الدراسة أن هذه النتيجة ترجع أولا
وقبل كل شيء الى قصر مدة البرنامج اذ أن المدة القصيرة تضع أعباء غير
محتملة حتى على المتفهمين المبادئ الادارة (١) ، (٢)

ويؤيد هذه الحقيقة ويدعمها الاتجاهات الواضحة في معاهد الادارة
التي تنشأها هيئة الأمم في أوروبا ، اذ تشير مراجعتنا لبرامج الدراسة
في معهد « تورين » بإيطاليا والذي أنشأته هيئة الأمم لاعداد المديرين
من مختلف الدول ، اني أن فترة الدراسة المخصصة لكل فرع من فروع
ادارة الأعمال تتراوح ما بين ٦ شهور وسنة .

أما النوع الثاني من البرامج الموجودة في الدول المتقدمة فهو قصير
الاجل . ويختار له المديرين ممن لديهم ثقافة ادارية وخبرة طويلة في العمل .

(١) K. Andrews , ' « Is Management Training Effective » Harvard
Business Review, Jan., Feb. 1957, pp. 65—85.

(٢) K. Andrews , « Reaction to University Development Programs »,
Harvard Business Review, May — June 1961, pp. 116 — 134 .

ويهدف هذا النوع من البرامج الى تعريف هؤلاء بكل تقدم أو جديد في الميادين المختلفة لادارة الأعمال . اذ تبين أن مشاغل هذه الفئة من العاملين في المنشآت كثيرة بحيث تمنعهم عادة من متابعة كل تقدم يحدث في مجالات الادارة المختلفة أى أن الغرض الأساسى من هذه البرامج هو تجديد معلومات هؤلاء المديرين . كما أن الشرط الرئيسى لنجاح هذه البرامج هو أن يكون لدى المشترك ثقافة وخبرة ادارية سبق أن اكتسبها خلال سنوات دراسة للادارة وممارستها أثناء عمله .

وواضح طبعا أن هذه ليست برامج دراسية بالمعنى المفهوم للدراسة اذ أن الغرض كما سبق "اقول هو مجرد لفت نظر الحاضرين "نى ما استجد من معلومات واتاحة الفرصة لهم لتبادل خبراتهم مع الآخرين .

ثانياً — تدريب المديرين في الدول النامية :

يختلف الوضع في الدول النامية عنه في البلاد المتقدمة من ناحيتين رئيسيتين أولهما . أن هذه الدول تفتقر أساسا الى المهارات الادارية القادرة على توجيه وادارة نشاط الاعمال الذى يتسع بها . وعلى ذلك يتطلب الامر في هذه الدول ، أن تختار مجموعة من الأشخاص الذين من المنتظر أن يشغلوا وظائف ادارية في المستقبل ويدرس لهم كل مايتعلق بكل فرع من فروع الادارة . اذ لا تتوافر لدى هذه الفئة عادة الثقافة والخبرة بمعناهما المفهوم في البلاد المتقدمة . أى أن هؤلاء الأشخاص يحتاجون الى تزويدهم بمعارف ، مفاهيم ومهارات متعمقة .

والواقع أن الشواهد كلها تؤيد صحة هذا الاتجاه اذ أن الادارة في مثل هذه البلاد كثيرا ما اعتمدت في المحافظة على كيان المنشآت التى تعمل فيها على العلاقات الشخصية وعلى استغلال ظروف أو ميزات معينة بدلا من اعتمادها على استخدام الاسلوب العلمى في الادارة . وتجارب الماضى تشير الى هذه الحقيقة ، اذ أن كثيرا من المشروعات الصناعية والتجارية التى قامت في الجمهورية العربية المتحدة قبل ١٩٥٢ كانت باقية ولم تفشل

أما بسبب الحماية الجمركية المانعة أو بسبب المعونات الحكومية المتلاحقة حتى ولو كانت هذه الاعانات مخصصة لتغطية خسائر نشأت عن سوء الإدارة .

وثانى هذه الاختلافات يرجع الى أن الوعي الإدارى فى مثل هذه الدول لم يكتمل بعد ، إذ أن وظيفة الإدارى لم تفهم فهما صحيحا ، ويرجع ذلك الى أن معظم هذه الدول تنذر الى التقدم بمعناه الجسم ، بمعنى أنه تقدم فنى فحسب ، فمعيار التقدم هو إقامة المانع فقط . وقد غاب عن أذهان الكثيرين أن قيام المصانع فى حد ذاته لا يحقق أهداف التنمية ، إذ أن النجاح الحقيقى لحظة التنمية يقاس بمدى تحقيق المنشآت الحالية والجديدة لأغراضها فى نواحي الإنتاج والتسويق والعمالة .

وعلى ذلك يجب أن يسير التقدم الفنى والإدارى جنباً إلى جنب ولاغنى لكل منهما عن الآخر ، بل يتعذر تحقيق أهداف أحدهما فى غياب الآخر . ولضمان ذلك يجب أن تتوافر لكل منشأة كلا النوعين من الكفايات الفنية المتخصصة والكفايات الإدارية وأن يفهم المسئولون عن هذه المنشآت أن كل منهم يكمل الآخر ولا يمكن وأن يكون بديلاً له ، بمعنى أن الفنى الذى ليست لديه ثقافة ومهارة إدارية لا يمكن وأن يساهم مساهمة فعالة فى نجاح المنشأة التى يعمل بها إذا ما أعطى وظيفة إدارية والعكس صحيح إذ يجب ألا تتوقع من الإدارى أن ينجح فى القيام بأعباء وظيفة فنية .

ويجدر بنا أن نوضح أحد المفاهيم الضرورية لنجاح عملية التنمية الإدارية ألا وهو مفهوم التفرقة بين الفنى المتخصص الإدارى . فالفنى المتخصص هو الذى تتوافر له معرفة عميقة فى موضوع معين محدود أى أن معرفته تتميز بالعمق ولكنها محدودة أى ليست واسعة بحيث تشمل مجالا أبعد من هذا الموضوع ، وهذا بطبيعة الحال يتفق مع طبيعة عمله ومع الوظائف الفنية المتخصصة التى يشغلها . أما الإدارى فهو الذى تتوافر له معرفة متسعة من ناحية المدى ولكنها غير عميقة ، وهذا يتفق

مع طبيعة عمله ومع الوظائف التى يشغلها • والمواقع أن الفنى ينظر الى الأمور زاوية ضيقة هى زاوية تخصصية أما الثانى الى الأمور من عدة زوايا •

وبطبيعة الحال تشعر البلاد النامية بحاجتها الى الفنى المتخصص ولكنها عادة لا تترك حاجتها الى الإدارى بالمعنى المتعارف عليه فى البلاد المتقدمة الا بعد تجارب عديدة • وينظر الفنيين فى هذه الدول الى الوظائف الإدارية على أنها المجال الطبيعى لترقيتهم ويعد كادر الوظائف على هذا الأساس أى على أساس الخطابين النوعين من الوظائف وعدم اعطاء فرص الترقى للمتخصصين فى نفس مجال تخصصهم • بذلك تفقد تلك البلاد الكثير من الفنيين المتخصصين بترقيتهم الى وظائف إدارية كبيرة دون أن تستفيد منهم استفادة مجدية فى وظائفهم الجديدة التى يعدونها • وتكون النتيجة الحتمية هو أن المنشآت التى يعملون بها تخسرهم كفنيين ولا تكسبهم كإداريين • إذ لعل أبلغ دليل على ذلك أن كثيرا من المهندسين فى منشآتنا ومصالحنا يشغلون وظائف مكتبية •

وعلى ذلك ، يشترط لنجاح عملية التنمية الإدارية أن تهدف برامج التدريب الى ايجاد المهارات الإدارية بالمعنى المتعارف عليه فى الدول المتقدمة ، ولن يتحقق هذا الا اذا كانت البرامج شاملة وتستمر لفترة طويلة لا تقل عن سنة •

ونقصد بالشمول أن يغطي البرنامج جميع فروع الإدارة : إدارة الانتاج ، إدارة المبيعات ، الإدارة المالية ، إدارة الأفراد ، استخدام أساليب الرقابة ، وضع السياسات العامة للمشروع وتنفيذها والتنظيم ، إذ لاغنى لكل من يشغل منصبا إداريا سواء كان فى الانتاج أو البيع أو الأفراد أو أى إدارة أخرى لاغنى له عن الإلمام بجميع الفروع •

أما بالنسبة لطول مدة الدراسة فنقصد بالتحديد الانتقال مدة الدراسة عن سنة يتفرغ فيها من نرغب أعدادهم لشغل المناصب الإدارية • ونصر على التفرغ ولهذه المدة الطويلة لعدة أسباب أهمها :

(أولا) أن من الصعب أن تغطي كل هذه الفروع في فترة تفل عن
سنة .

(ثانيا) أن البرامج القصيرة كثيرا ما تحقق نتائج عكسية ، اذ من
المحتمل أن يشعر من يحضر البرامج من هذا النوع أنه لم يستفد البرنامج
وبذلك يفقد ثقته في برنامج التدريب الادارى بشكل عام أو قد يعتقد
البعض أن البرنامج قد أهله للإدارة تأهيلا عاليا فبنتابه الغرور ويرفض
أى توجيه أو نصح في هذا المجال .

هذه الصورة التى رسمناها للوضع في الدول النامية تنطبق علينا
تماما . وعلى ذلك يجب أن نسارع من الآن في مراجعة برامج التدريب التى
نעدها الآن لتوضع بشكل يضمن خلق المهارات التى أثرتنا اليها . نحن
في حاجة أولا الى خلق الطبقة الادارية المثقفة ذات المفاهيم العميقة
لأصول الإدارة ، وفي حاجة أيضا الى خلق طبقة من الفنيين المتخصصين
في مجالات محددة تكون مهمتها معاونة منشأتنا في حل مشاكلها ، أخيرا
نحتاج الى برامج تكفل تزويد المديرين الذين تم تدريبهم بما يستجد أو
في فروع الإدارة المختلفة . كل هذه البرامج يجب أن تضم أناسا متفرغين
ولمدة لا تقل عن سنة ، اذا ما أريد أن تحتق أهدافها .

الباب الثاني عشر

الترقية والنقل

ينوقح العاملون في أى منشأة أن نكافئهم كلما رادت مهاراتهم وخمط طالت مدة خدمتهم وذلك بترقيتهم الى وظائف يمكن أن تتيج لهم المزيد من الدخلى . ولواجهة هذه التوقعات يجب أن تتاح الفرصة نكل من تثبت كفايته أو يستمر في خدمة المنشأة عدد معين من السنوات نكى يحصل على وظيفة أفضل وذلك عن طريق برنامج مدروس ومحدد للترقية .

كذلك تتطلب ظروف العمل أن تجرى المنشأة تنقلات بين شاعلى انوظائف، لواجهة التغيرات المؤقتة أو الدائمة في هذه الظروف .

لذلك سيخصص هذا الفصل لتعريف القارىء بالاسلوب الذى يمكن أن يتبع في اعداد برامج الترقية والنقل مع تبصيره بالمشاكل التى ينتظر أن يواجهها أثناء اعداد هذه البرامج وتطبيقها .

لضمان قبول أى برنامج للترقية من جانب العاملين وتنفيذه دون مواجهة مشاكل تعرقل نجاحه ، يجب أن يلتقى مفهوم الادارة والعاملين باللفة للمقصود من الترقية ، كذلك من الضرورى أن تدرك الادارة أهمية هذه البرامج لكل فرد من العاملين ، أخيرا يتطلب نجاح هذا البرنامج أن نحدد بوضوح المجالات المفتوحة أمام شاعلى الوظائف المختلفة .

ولذلك سنوضح للقارىء في بداية هذا الفصل المفهوم الذى يمكن أن تلتقى فيه ارادة كل من العاملين والادارة ، ثم يبين الاهداف التى يمكن أن يحققها برنامج الترقية ، على أن يخصص الجزء الاكبر لمناقشة القواعد التى يمكن أن يرسى على أساسها البرنامج ، فنتاقش امكانية الاعتماد على الاقدمية والكفاءة خاصة في ظروف مجتمعنا بجمهورية مصر العربية ، وأخيرا

نختتم هذا الفصل ببيان الظروف التي قد تبرر اعداد قواعد للتنقلات بين شاغلي الوظائف .

مفهوم الترقية لدى الادارة والعاملين :

يقصد بالترقية نقل الشخص من وظيفة الى وظيفة أخرى يتطلب انقيام بها تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر وفي مقابل ذلك يكون مجال الزيادة في المرتب امامه أكبر ، كل ذلك بشرط أن يقبل الموظف هذا النقل ويسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنشأة لجهوده أو لمدة خدمته .
وواضح من هذا التحديد أنه يثير عدة نقاط رئيسية مرتبطة بسياسة الترقية .

أولا - أن الترقية تعنى النقل من الوظيفة التي يشغلها العامل اليوم الى وظيفة أخرى مشاغرة . وعلى ذلك يجب أن نكون هناك وظائف مشاغرة وأن تقرر الادارة شغلها من بين العاملين في المنشأة .

ثانيا - أن يكون هناك اختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة التي يرقى اليها الشخص وتلك التي تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا .

ثالثا - أن يترتب على هذا النقل الى الوظيفة الجديدة وزيادة في الاجر حالبا أو مستقبلا . بمعنى أنه ليس من الضروري أن يزيد الاجر عند الترقية مباشرة ولكن من الضروري أن يزيد في المستقبل . فقد يرقى الشخص الى وظيفة تتحمل مسؤوليات أكبر ولكن بعد أن يكون أجره في الوظيفة الحالية قد وصل الى مستوى أعلى من الاجر المحدد للوظيفة التي يرقى اليها .

رابعا - أن يعتبر هذا النقل من جانب العامل مكافأة وتقدير للجهود التي يبذلها أو لطول مدة خدمته . وعلى ذلك فإن النقل من وظيفة الى أخرى عليها أعباء أكثر وتضمن زيادة أكبر في الاجر والذي يعتبر بمثابة

ترقية من جانب الادارة • قد ينظر اليه خلاف ذلك من قبل الشخص الذى صدر له قرار الترقية •

فمن الجائز أن يصدر قرار بترقية أحد أساتذة الجامعة الى وظيفة ممد ولا ينظر اليه من جانب هذا الرجل على أنه ترقية اذا رأى أن المسئوليات والأعباء التى تعرضها الوظيفة الجديدة لا تساوى المميزات التى سيحصل عليها • يحدث هذا أيضا اذا ترتب على الترقية نقل الشخص الى وظيفة في بلد آخر فقد يرى من صدر له قرار الترقية أن شغل هذه الوظيفة الجديدة سيرتب عليه أعباء جديدة لا توازى ما سيحصل عليه من فوائد •

أهمية وجود برنامج واضح للترقية :

- ١ - ضمان بقاء العدد الكافى من المهارات فى خدمة المنشأة نُختار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة •
- ٢ - خلق حافز قوى لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر فى معيشتهم دون حاجة الى تغيير مكان العمل •

تتوفر مجالات الترقية بالمنشأة يضمن بقاء العناصر الصالحة فى المنشأة وعدم هروبها بحثا عن التقدم فى منشآت أخرى • ولا شك أنها تكسب ببقاء هذه المهارات ، اذ قد لا تستطيع الحصول على بدائل لها لشغل الوظائف الشاغرة لديها دون أن تتحمل بأعباء جديدة • صحيح أن بعض الوظائف قد تكون متشابهة فى بعض المنشآت ، الا أن هذا التشابه يكون الاسم فقط فى غالبية الاحوال • وحتى لو تشابهت الوظائف من حيث الاعمال ، فمن المعلوم أن أداء الاعمال المحددة للوظيفة يتطلب صلات ومعرفة ببعض الأشخاص ودراسة فنية بأساليب العمل فى المنشأة ويستأنتها •

وحتى لو تشابهت ظروف الوظائف في أكثر من منشأة وأن الاعتماد على اختيار كفايات من خارج الشركة لشغل الوظائف الشاغرة بها لا يعنى الحصول على اكفا العناصر • فقد سبق ان بينا للقارئ في الباب الخاص بالتعيينات الجديدة أن الاختبارات المختلفة لا تضمن بالضرورة اختبار أفضل الأشخاص لشغل الوظائف الشاغرة بالمنشأة •

كذلك يمثل برنامج الترقية الموجود بالمنشأة حافزا قويا للعاملين بذل مجهود أكبر • فالفرد بطبيعته يعمل ويزيد من جهوده ، لهذا يتوقع أنه سيحصل على مقابل لهذا المجهود الاضافى • قد يكون هذا المقابل معنوى أو مادى الا أنه من وجهة نظره مقابل كاف لاقناعه بأن يعطى للمنشأة أكثر مما كانت تحصل منه في الماضى •

اعداد برنامج الترقية :

يواجه المسئول عن اعداد برنامج الترقية فى المنشأة مجموعة من أشكال أهمها :

- ١ - تحديد مجال الترقية أمام كل وظيفة داخل القسم الواحد •
- ٢ - تحديد مجالات الترقية فى الاقسام الاخرى •
- ٣ - تحديد الاسس التى يمكن الاعتماد عليها فى اتخاذ قرارات الترقية •

١ - تحديد مجالات الترقية أمام الوظيفة الواحدة

داخل القسم الواحد :

بينما فى بداية هذا الفصل أن الترقية تعنى انتقال الموظف الى وظيفة أخرى تختلف فى واجباتها وأعبائها وأن يصاحب هذا الانتقال تغير فى الاجر الحالى أو المستقبل • وعلى ذلك تتوقف مجالات الترقية داخل القسم على عدد الوظائف الشاغرة به والتى تتوافر فيها هذه الشروط • ويتحدد هذا العدد عادة عند اعداد الكادر • فأنشاء عملية التوصيف يمكن أن تصاغ الصفات المميزة لكل وظيفة أو لكل مجموعة من الوظائف الموجودة

في قسم بحيث تختلف عن بعضها في الاعباء والمسئوليات حتى يكون هناك مجالاً للتنقلات +

ولكن اذا سلمنا بأنه من الممكن تحديد مجال التنقلات بين الوظائف عند اعداد اعداد انكادر ، فما هو العدد الأمثل للوظائف التي ستتسبب بحيث تختلف عن بعضها بحيث يمكن أن يمثل معها الانتقال من احداها الى الاخرى ترقية بالنسبة للموظف ؟

لاشك أن العدد القليل له عيب رئيسي وهو القضاء على الحافز الذي يمكن خلقه لدى العاملين في القسم لبذل مجهود أكبر للحصول على مقابل وهو النرفيه + الا أن العدد الكبير له عيوبه أيضا إذ تتكرر عملية المقارنة بين العاملين في القسم لاختيار من يستحقون الترقية ، ومع تكرار هذه العملية تتكرر المشاحنات والشكاوى التي يدعى فيها كل فرد أنه أحق بالترقية من غيره + ولذلك يجب أن يختار العدد الكافي للبقاء على الحافز وفي نفس الوقت يقلل من المشاكل التي تنشأ عند اعداد كمثوف الترقيات + ونقصد بذلك العدد الكافي على ضوء ظروف الشركة فتباعد عن وضع قاعدة عامة لحسابان هذا الرقم إذ أن مثل هذه القواعد غير موجود عملا ولا يمكن وضعها +

٢ - تحديد مجالات الترقية في الجهات الاخرى :

تتحدد احتمالات الترقية أمام أى موظف ليس فقط بالمجالات المفتوحة داخل القسم الموجود به بل أيضا بالمجالات الموجودة في الاقسام الاخرى ، وعلى ذلك لابد ، عند اعداد برنامج الترقية من دراسة امكانية فتح مجالات الترقية الى مدى أبعد من القسم الواحد بحيث يشمل الوظائف الشاغرة ، من النوع الذي يمكن الترقية اليه ، في جميع الاقسام .

لا شك أن توسيع مجال الترقية ليشمل الوظائف بجمبع أقسام الشركة أو التي قد يصلح لها الشخص الذي يستحق الترقية له فوائده ، إذ يتيح فرص أكثر لبعض العاملين الذين التحقوا بالخدمة في أجد الاقسام

ذات المجال المحدود • كذلك يفيد المنشأة بان يتيح لها فرص للاختبار من بين عدد كبير نسبيا من الاشخاص •

وعلى المسئول عن اعداد البرنامج أن يحدد أيضا الوظائف التي أصبح المجال أمام شاغليها مسدودا لكي تقرر الادارة اما فتح مجالات جديدة لهؤلاء بانشاء وظائف جديدة ، السماح لشاغليها بترك العمل والانتقال الى منشآت أخرى تكون فيها المجالات أوسع ، أو تسعى الى شغل هذه الوظائف بواسطة أناس ليست لديهم الاستعداد أو الرغبة في التقدم •

٣ - تحديد الاساس الذى يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ قرارات الترقية :

تعتمد المنشآت في تحديدها لأحقية بعض العاملين في الترقية على عدة معايير أهمها : كفاية الشخص أو التقدم الذى حققه في السنوات الماضية ، القدرة على القيام بالاعمال التى تفرضها الوظيفة الجديدة والاقدمية •

وتلتزم منشأتنا قانونا باستخدام الكفاية والاقدمية كمعيارين للحكم على استحقاق الأشخاص للترقية ، إذ أجازت لائحة العاملين في الشركات التابعة للمؤسسات العامة للشركات أن ترقى على أساس الكفاءة بالنسبة لفئة معينة من الوظائف وهى تلك الموجودة في الدرجات من السادسة الى الاولى ثم أوجب استخدام الاقدمية بالنسبة للوظائف الموجودة في الدرجات الاخرى (*) :

(*) نصت المادة (٢٠) من القانون رقم ٣٥٤٦ لسنة ١٩٦٢ على الآتى :
• تكون الترقية الى وظائف الفئات من السادسة الى الاولى باختيار على أساس الكفاءة على أن تؤخذ التقارير المؤرية في الاعتبار . فاذا تساوت الكفاءة يرقى الأقدم وفيما عدا هذه الوظائف من الفئات تكون الترقية بالاقدمية في حدود ٧٥٪ وبالاختيار في حدود ٢٥٪ من الوظائف •

الاعتماد على الكفاءة :

والواقع أن الاتجاه الى الاعتماد على الكفاءة سليم من حيث المبدأ إلا أنه يواجه صعوبات تستلزم الحرص في استخدامه كمعيار للمفاضلة بين عدة اشخاص لترقية أحدهم . وأهم هذه الصعوبات هي عدم وجود طريقة دقيقة وموضوعية يمكن أن تحدد بها كفاءة الفرد . حتى اذا استخدمنا كمية الانتاج الذى يمكن أن يحققه العامل خلال وحدة زمنية (وبفرض امكان قياس كمية الناتج لكل من العاملين) نجد من الصعب التسليم بهذا كمؤشر لكفاءة الشخص أو عدم كفاءته . اذ أن كمية الناتج تتأثر بعدد عوامل لا يستطيع العامل التحكم فيها : مثل المقدرة الفنية ثلاثة ، التأخير فى الانتاج فى أحد المراحل السابقة له وتكليفه ببعض الاعمال الى جانب عمله الرئيسى .

فإذا استعصنا عن كمية الانتاج بالمقارير الذى يضعها الرؤساء عن كفاءة الشخص مستخدمين فى ذلك بعض المؤشرات التى شرحناها فى الباب السادس لوجدنا أن مثل هذه التقارير لا تحقق الغرض منها بسبب تذمر قياس هذه المؤشرات وبسبب تحيز الكثير من الرؤساء لبعض الرؤوسين .

مقدرة الشخص على شغل الوظيفة :

غير أن كفاءة الشخص فى أداء العمل الذى يضطلع به الآن لا يعنى بالضرورة أنه يصلح لشغل وظيفة ذات مسؤوليات أكبر ، كما أن عدم توفيقه فى أداء الاعمال المكلف بها حالياً ليس دليلاً كافياً للحكم على عدم صلاحيته لشغل وظيفة فى مستوى أعلى . فالشخص الذى يستطيع القيام بمجموعة معينة من الاعمال بكفاءة قد لا يصلح لنوع آخر من الاعمال . وعلى ذلك من المفضل الاعتماد على مؤشر آخر الى جانب الكفاءة ، عند اتخاذ قرار الترقية ، وهو مقدرة الشخص على أداء الاعمال التى تكلف بها الوظيفة التى يمكن أن يرقى اليها .

الا أن قياس قدرة الاشخاص على أداء أعمال معينة أو التنبؤ

بهذه القدرات أمر أيسر من السهل تحقيقه ، فالمقدرة في ذاتها تتوقف على
على مجموعة من العوامل يصعب قياسها بدقة وبشكل موضوعي . فهي
تعتمد أولا على مهارته في القيام بأعمال معينة ، على استعداد له لتعلم أشياء
جديدة وعلى شخصية وهذه كلها عوامل من الصعب أن تقاس قياسا كميا .
والى جانب ذلك فان هذه القدرات التي يتمتع بها بعض الأشخاص
دون الآخر قد ترجع الى أن البعض قد اتاحت له الفرص بينما حرم منها
الآخرين لظروف خارجة عن ارادتهم . فبعض الوظائف يتطلب القيام
بأعمالها الاحتكاك بذوى الخبرة في المنشأة والتعلم منهم أو يتطلب العمل
جنباً الى جنب أو مساعدة المديرين في المنشأة ممن يقدرون صلاحية
الأشخاص للترقية .

الأهمية :

بسبب هذه العيوب التي تصاحب تطبيق مؤشرات كالكفاية أو المقدرة
والتي قد تجعل قرارات الترقية مبنية على التحيز والتفضيل الشخصي
لبعض الأفراد وخصهم بالترقية يفضل الكثيرين من العاملين أن تتخذ
القرارات الخاصة بالترقية على أساس مؤشر آخر فيه كل الضمانات
وهو الأهمية وينبنى هذا التفضيل على عدة اعتبارات أهمها :

- ١ - أن قصر الترقية على العاملين الذين لهم سنوات خدمة أطول
سيجعل الإدارة حريصة على العناية هؤلاء الأشخاص وتنمية كفاءتهم .
- ٢ - أن استخدام الأهمية من شأنه أن يقلل من الشكاوى وبالتالي
سيرضى غالبية العاملين إذ تستبعد بالضرورة الاعتبارات الشخصية في
تقرير مصير كل شخص في المنشأة .
- ٣ - أن استخدام الأهمية من شأنه أن يدفع الإدارة الى العناية
بعملية اختيار الأشخاص في بداية التحاقهم بالخدمة ، إذ ان اختيار أفراد
ليس لديهم استعداد للتقديم معناه أن يحتل هؤلاء وظائف في مستويات
أعلى لا يؤهلهم استعدادهم الطبيعي .

٤ - تعتبر سنوات الخدمة من العوامل التي تساهم في تحديد مقدرة الشخص وكفاءته فكلما طالت المدة التي يقوم خلالها الشخص بأعمال معينة كلما زاد اتقانه وزادت معرفته لهذا النوع من الأعمال .
اذ تؤكد بعض الأبحاث وجود هذه العلاقة بين مدة الخدمة والكفاءة ، فقد تبين من بحث حالة ٢٠٠٠ ر ٢٠ عامل من عمال الانتاج في أحد الصناعات أن العمال القدامى كانوا أكثر الأشخاص خبرة ودراية بطبيعة الأعمال التي يكلفون بها .

وتتأكد هذه العلاقة في الوظائف الموجودة في قاعدة التنظيم اذ أن الفرق بين الكفاءات المطلوبة لأداء المهام المخصصة لهذه الوظائف محدود للغاية بحيث يتعذر التمييز بين العامل الكفء وزميله الأقل كفاءة .
غير أن هذه العلاقة تستمر بشكل فردي لعدد محدود من السنوات ، تتوقف بعده كلية صحيح أن الشخص تزداد درايته بالعمل في السنة الثانية عنها في السنة الأولى الا انه قد يصل الى الالام الكامل بكل جوانب العمل بعد انتهاء السنة الثانية مباشرة . وعلى ذلك فان سنوات الخدمة بعد الثانية لا تكسب أى مهارة أو معلومات جديدة .
وبدیهى أن المدة التي تستمر خلالها هذه العلاقة تختلف من وظيفة الى أخرى فقد لا تتعدى عدة أشهر بالنسبة لبعض الوظائف ، في حين تستمر عشرات السنين لنوع آخر من الوظائف .

٥ - تعتبر الترقية على أساس الأقدمية بمثابة تقدير من جانب المنشأة للسنوات التي قضاهما العامل في خدمتها . اذ لا يحقل أن يلتحق العامل بوظيفة معينة يظل فيها الى أن يحال الى المعاش .
واذا اتخذنا الأقدمية كأساس للحكم على صلاحية الأشخاص للترقية فيجب أن يتفق على الأساس في حسابان هذه الأقدمية ، هل تحسب بالنسبة للشخص من تاريخ دخوله الخدمة ، من تاريخ التحاقه بالقسم الذى به الوظائف المطلوب الترقية اليها أم من تاريخ قيامه بوظائف مشابهة أو تتطلب مهارة مماثلة لتلك التي ستمت الترقية اليها ؟ فاذا أرادت المنشأة

اختيار الشخص الذى يستحق الترقية الى وظيفة معينة فهل تأخذ أقدم الأشخاص فى المنشأة أم أقدم الأشخاص الموجودين فى القسم الذى تتبعه الوظيفة ، أى من له مدة خدمة أطول فى هذا القسم أم من له مدة خدمة أطول فى الوظائف المماثلة • فتحديد الأساس الذى ستعتمد وفقاً له الأقدمية يحدد مجال الاختيار ، أى يحدد الأشخاص الذين سيتم المناقشة بينهم فبين ما إذا كانت ستشمل جميع موظفى المنشأة ، أم أم الأشخاص الموجودين فى القسم فقط أم الذين يشغلون وظائف مماثلة • والواقع أن استخدام كل من هذه الأسس يخلق مشاكل ليس من السهل حلها فترقية أقدم الأشخاص فى المنشأة بصرف النظر عن نوع الوظيفة التى سيقى إليها يقوم على أساس من المتعذر التسليم بوجوده وهو تشابه الوظائف فى كل أقسام المنشأة ومقدرة كل من العاملين على شغل أى وظيفة فى أى قسم •

كما أن قصر مجالات الترقية على العاملين فى القسم أو شاغلى وظائف معينة ، معناه أن نجد بعد فترة تفاوت فى المستوى الذى وصل إليه بعض من التحقوا بخدمة المنشأة فى تاريخ واحد ولهم نفس الخبرة أو المؤهلات •

الحل الوحيد الذى يمكن أن يقبل قبولاً عاماً من جانب العاملين هو أن نقسم جميع الوظائف الموجودة فى المنشأة الى أنواع حسب المؤهل الذى تحتاجه هذه الوظائف ، ثم تتم الترقية من بين الحاصلين على هذا المؤهل فى جميع أقسام المنشأة حسب أقدميتهم فى خدمتها •

التقاء والأقدمية :

لكي نصل الى حل عملى بالنسبة لسياسة المنشأة فى الترقية يجب أن نضع أمامنا كافة الحقائق المتعلقة بمشكلة وضع مثل هذه السياسة فى أى منشأة ، هذه الحقائق هى :
 ١٠٠٠ — أن مشكلة إعداد سياسة عادلة للترقية هى مشكلة توزيع قدر محدود من الفرص على عدد من طالبيها أو ممن يعتقدون أنهم يستحقونها

وهذا النعد من الأشخاص يفوق عادة هذا القدر من الفرص ، على أن يتم هذا التوزيع بشكل يضمن أرضا من أتيح لهم ومن لم يكن لهم نصيب فيها .

٢ - عدد الوظائف يتجه الى التناقص كلما انتقلنا من مستوى الى آخر بسبب طبيعة عملية التنظيم ، اذ نضطر في تنظيمنا للعمل الى تجميع مجموعة من الوظائف في مستوى التنفيذ تحت اشراف وظيفة وبذلك لا بد وأن يقل عدد الوظائف في ثاني مستوى في التنظيم عنه في أو لمستوى . وأن زاد عدد وظائف الاشراف هذه تجمع أيضا في مجموعات وينشأ مستوى ثابت يتضمن وظائف من نوع آخر تشرف على كل منها على مجموعة من وظائف الاشراف الموجودة في المستوى الثاني في التنظيم ، ثم يشرف المدير العام أو رئيس مجلس الادارة بدوره على هذا المستوى الثالث . وعلى ذلك لا بد وأن يقل عدد الوظائف الموجودة في كل مستوى كلما اتجهنا من أسفل الى أعلى في التنظيم ، ومعنى ذلك بطبيعة الحال . لا متاح فرصة الانتقال من مستوى الى أعلى لكل الأشخاص دفعة واحدة اذ لا بد وأن نختار من بينهم عدد يتفق مع عدد الوظائف الشاغرة في المستوى الذي يليه .

٣ - من الممكن زيادة عدد الوظائف في كل مستوى ابتداء من الثاني، الا أن هذه الزيادة محدودة بالنتائج التي يمكن أن تتحقق من وراء كثرة عدد الوظائف الاشرافية ، اذ قد يؤدي زيادة هذا العدد الى تعطيل العمل هذا فضلا عن أن هذا العدد لا يمكن وأن يصل الى نفس العدد الموجود في المستوى السابق له والا لأنشأنا لكل وظيفة اشراف وأصبح لكل موظف رئيس يشرف على عمله .

٤ - اذا سلمنا بأن عملية شغل الوظائف في أول مستوى تتم على أساس سليم فيجب أن نسلم بحقيقة الأمر وهو أن الأشخاص الذين يشغلون الوظائف الموجودة في هذا المستوى مسئولون في خبراتهم ومؤهلاتهم وبالتالي يجب أن نسلم أن مستوى مهارتهم أن لم يكن واحد

فهو متقارب • ويترتب على هذا ألا نفرق بينهم بالنسبة للمفرص المتاحة لهم الا اذا اختلفت الجهود التي تبذل من جانب البعض عن تلك التي يقدمها زملائهم أو اذا اختلفت تواريخ الانتحاق بالخدمة .

٥ - اذا اعتمدنا على الجهود التي يبذلها كل من العاملين كمعيار لتحديد من يتاح له فرصة التقدم فلا بد وأن تكون الجهود قابلة للقياس ، وأن يكون هناك أساس موضوعي ومقبول لقياس هذه الجهود • وأخيرا لا بد من أن نضمن سلامة النتائج التي يصل اليها من سيعهد اليهم بتطبيق هذا المعيار •

٦ - اذا فسرنا الجهود التي تبذل على أنها الجهود التي يقوم بها شاغل الوظيفة للوصول الى مزيد من الانتاج ، للاحتفاظ بعلاقات طيبة مع الرؤساء والمرؤسين ، للمواظبة على الحضور فان من المتعذر من أن نحدد بشكل قابل للقياس ما نقصده بانتاج العامل وعلاقاته أثناء العمل •

٧ - يترتب على صعوبة تحديد الظاهرة المطلوب قياسها أن نواجه بصعوبات أيضا في الوصول الى مقياس لها ، فاذا أمكن قياس الانتاج في بعض الحالات فسيتعذر وضع مقياس له في حالات أخرى ، كما أنه من الصعوبة الوصول الى مقياس يمكن أن يطمئن اليه لقياس الجهود التي تبذل في تحسين علاقة العاملين ببعضهم البعض أو برؤسائهم •

٨ - حتى لو أمكن تحديد الجهود ثم قياسها سنواجه مشكلة صعب حلها في الماضي وستظل صعبة الحل وهي مشكلة الاطمئنان الى الأحكام التي يصدرها من يطلب منهم الحكم على الجهود التي يبذلها العاملون المرشحون للترقية • بعبارة أخرى ستواجهنا مشكلة احتمالات التحيز من قبل الرؤساء •

٩ - من المفروض أن يؤدي اتخاذ الجهود الذي يبذله الشخص كأساس للمفاضلة بين مجموعة من الأشخاص واختيار البعض منهم للترقية له خلق الحافز الكافي لدى كل شخص لبذل مجهود أكبر ، الا أن اتخاذ هذا الحافز وربما يؤدي الى بذل مجهود أقل •

١٠ - وعنى ذلك اذا أردنا تفاوت المشاكل التى تنشأ عن التحيز الشخصى ، خاصة اذا كان هذا يمثل القاعدة وليس الاستثناء ، فيجب أن تقتصر عماية المفاضلة على الأقدمية . على أن مكافئ بالمكافآت الشخصية كل من يبذل مجهود اضافيا ولكن بشرط أن يثبت بالدليل المادى أنه قد بهذا المجهود .

القاعدة أن يكون شاغل كل وظيفة كفاء وقادر على أداء ما يوكل اليه من أعمال على الوجه الأكمل . الا أن لهذه القاعدة نوعين من الاستثناءات حالة الموظف الذى تزيد كفاءته عن الحد العادى ويثبت ذلك بالدليل المادى كأن يدخل تجديد على نظام العمل أو يتقدم بدراسا تتؤدى الى تحسين الانتاج أو الخدمة أو يبذل مجهودا اضافيا فى غير أوقات العمل الرسمية ، ويجب أن يشجع هذا بمنحه مكافأة تشجيعية باستمرار . والنوع الثانى خاص بالموظف الذى تقل كفاءته عن المستوى اللازم لأداء الاعمال المطلوبة منه ، ويكون مسئول عن هذا المستوى ، اذ لا يبذل المجهود العادى والمطلوب لاتمام ما يكلف به ، وبما أن هذا من المفروض أن يمثل الاستثناء فيجب أن يواجه بأجراء استثنائى أيضا وهو معاقبة هذا الشخص .

١١ - أن كل فرد من العاملين يرتب أعباء المستقبلية على أساس ما يتوقعة من زيادة فى الدخل نتيجة حصوله على ترقية كلما قضى فترة معينة فى خدمة المنشأة . وعلى ذلك فان حرمانه من الترقية وتفضيل شخص آخر معناه العجز عن مواجهة هذه الأعباء وهذا كليل بتحويله الى شخص غير منتج .

١٢ - أن القول بأن الاعتماد على الأقدمية سيقفل الحوافز لا يمكن يقبل لسببين أولهما : أن الاعتماد على الأقدمية فى حد ذاته سيجعل كل فرد يطمئن الى أنه سينال نصيبه العادل فى موعد محدد يمكن أن يتنبأ به ولا شك ان هذا الاطمئنان يعيب الظروف الملائمة للامتياز وبذل المزيد من

الجهود ، وثانيهما : أن الإقديمة لم تلغ الحوافز الأخرى ، بل ألغت أحد الحوافز وهو الترقية على أساس الكفاية لأنه يمثل في مجتمعنا حافزا على عدم الانتاج ، فلا زالت الحوافز الأخرى مثل مكافآت البحوث والمكافآت التشجيعية موجودة . ويمكن تطبيقها مثلا على الحالات التي يثبت فيها أن هناك كفاءة غير عادية .

١٣ - يجب ألا يفهم من هذا أننا سنفتح المجال لكل بطيء غير منتج أن يتقدم ويشغل منصب رئاسي . إذ أننا نعتبر هذا خروج على القاعدة وهي أن يكون الشخص كفء . فإذا تبين أنه بطيء وغير منتج أو مهمل في أعماله وثبت هذا بوقائع مادية حرم من الترقية ، بل أكثر من ذلك يجب أن يعاقب إذا ثبت أنه مسؤول عن هذا الإهمال .

١٤ - يجب أن نوضح للقارئ أن استخدام الكفاية كأساس للترقية في بلد كالولايات المتحدة ، وهي البلد الذي بدأ فيها استخدام تقارير الكفاية ، عليه كثير من التحفظات الآن ويثير الكثير من المشاكل بين الإدارة والمقابلات . إذ أن الأخيرة تطالب باستمرار باستخدام الإقديمة . فإذا أخذنا في الحسبان ظروف المجتمع الأمريكي المختلفة تماما عن ظروف مجتمعنا ، وجب أن نحفظ في تطبيق هذه الأساليب خاصة إذا كان نجاحها لديهم لم يتأكد بعد بصفة نهائية .

ونقصد باختلاف الظروف بالذات شيئين :

١ - وجود فرص أكثر أمام الشخص لتغيير مكان عمله إذا تبين له أن رؤسائه أخطأوا في تقدير كفاءته ، فبالنسبة للأشخاص من صغار السن والذين لم يرتبطوا بعد ببعض الروابط الاجتماعية التي تحد من مرونتهم في التحرك ، نجد أنهم لا يترددون في ترك العمل إذا حدث أي خطأ متعمد في تقدير كفاءتهم ، ويشجعهم على ذلك وجود الفرص أمامهم للانتقال إلى مناصب أخرى .

٢ - أن المجتمع الأمريكي بحكم تكوينه الاجتماعي والتقدم الاقتصادي الذي أحرزه قد تحرر بأفراده من كثير من العوامل التي تدفع الأشخاص للتحيز ، مثل صلات القرابة والصداقة ، فالارتباطات العائلية أو ارتباطات الصداقة ليست بالعمق الموجود في المجتمعات النامية .

١٥ - يجربنا هذا الى القول بأن ظروفنا تهى الجو للتحيز ، تحيزا يرجع الى ظروف اجتماعية كالقربة ، الصداقة . الانتماء الى بلد أو محافظة واحدة ، الانتماء الى نادى رياضى ، الدين ، الجنس ، أو بسبب الظروف الاقتصادية كزيادة أعباء الحياة على بعض الأشخاص نتيجة دخولهم المحدودة أو زيادة عدد أفراد الأسرة التي يعولها الشخص . كل هذه الظروف لا يمكن تجاهل أثرها على الأشخاص عن صدور قراراتهم .

النقل من وظيفة الى أخرى أو من مكان الى آخر

تكلمنا حتى الآن عن النقل الى الوظائف والذي يحمل معنى الترقية بسبب اختلاف طبيعة الوظيفة الجديدة من حيث المسئولية ومن حيث الأجر الحال والمستقبل . الى جانب هذا النوع ايضا هناك نوع من النقل من وظيفة الى أخرى لا يقصد الترقية ولكن لمعالجة بعض مشاكل العمل ، بعبارة أخرى يقصد بهذا النوع من التنقلات الأفقية أى بين الوظائف في نفس المستوى .

بالنسبة بهذا النوع من التنقلات نجد أن قراراته تصدر لتحقيق أحد هدفين أولهما : معالجة التغيرات المؤقتة الغير متوقعة في جداول الانتاج أو في سير العمل والتي قد تؤدي الى ظهور نقص في عدد العاملين في مكان عن القدر اللازم لاتمام العمل أو زيادة في العدد في مكان آخر . وتواجه الادارة في اتخاذها لقرارات النقل من هذا النوع عدة مشاكل أهمها :

١ - قد يعترض العاملین الذین تقرر نقلهم على هذا انقرار حتى ولو كان النقل بصفة مؤقتة خاصة اذا كانوا قد تعودوا على جو معين للعمل وعلى مجموعة متفاوتة من الزملاء .

٢ - قد يعترض من تقرر نقلهم على أساس أن هذا النقل معناه تكليفهم بأعمال تختلف عن تلك الموجودة في كشف التوصيف التي أعدت لوظائفهم .

٣ - قد يبنى الاعتراض على أساس أن الأعمال الجديدة التي سيكلفون بها تختلف في طبيعتها عن الأعمال التي تتطلبها وظائفهم الحالية وبالتالي يحتاج القيام بها الى تدريب من جديد واكتساب مهارة جديدة . أما الهدف الثانى الذى تسعى قرارات النقل الى تحقيقه فهو معالجة بعض المشاكل الدائمة للعمل والتي تنشأ بسبب فشل أحد العاملين في الوظيفة التى الحق بها ، اذ لا مقر في هذه الحالة من نقله بصفة دائمة الى وظيفة أخرى تتفق مع استعداده . كذلك قد يؤدي التغيير في أساليب الانتاج أو أنواع الآلات الى وجود فائض في الأيدي العاملة في أحد الأقسام فاستبدال الأتوال النصف الأتوماتيكية بأنوال أتماتيكية قد يؤدي الى وجود زيادة في عدد العمال عن النصف ولا بد أن ينقل هذا العدد الى مكان آخر للاستفادة منه .

الباب الثالث عشر

المحافظة على وقت العمل وممتلكات المشروع

اعداد وتنفيذ لوائح الجزاءات

تحرص كل منشأة أن يكون لديها مجموعة من القواعد التي تنظم سير العمل وتضمن المحافظة على ممتلكات المشروع . وتتضمن هذه القواعد تحديدا صريحا للتصرفات التي تعتبر من وجهة نظر الادارة ، ضارة بمصلحة المشروع وكذلك العقوبات التي يمكن أن توقع على مرتكب لأحد هذه المخالفات .

الا أن تطبيق هذه القواعد بما تتضمنه من عقوبات لا يضمن بالضرورة محافظة العاملين على النظم الموضوعه ، اذ أن ذلك رهن بشرطين : أولهما : أن تكون هذه القواعد واضحة ومحدودة ومفهومة من كل انعامين ، وأن تحاط اجراءات تطبيقها بكافة أنواع الضمانات التي تكفل عدالة التنفيذ وثانيهما : أن تدرس الظروف التي أحاطت بارتكاب هذه المخالفات لمعالجة أسبابها وضمان عدم تكرارها . لذلك سنخصص هذا الفصل لتدريب القارئ على كيفية اعداد وتطبيق اللوائح المتضمنة لهذه القواعد .

لذاك نحاول في هذا الفصل تحديد المفهوم الحقيقي للعقاب اذا استخدم كوسيلة للمحافظة على نظم العمل وقواعده ، ثم تدريب القارئ على الأسلوب الذي يمكن أن يساعده في اعداد لائحة الجزاءات ، وأخيرا تعريفه بالمعلومات الاساسية لنجاح مثل هذه اللوائح .

العقاب كوسيلة للمحافظة على نظم العمل وقواعده :

يجمع المشروع في مكان واحد أو في عدة أماكن مجموعة من العاملين، أدوات الإنتاج والمواد لتحقيق هدف معين وهو انتاج كمية من السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة .

ولا شك أن تحقيق هذا الهدف يتطلب وضع نظام للمحافظة على ممتلكات المشروع من أى أسراف أو تبديد ثم المحافظة على وقت العمل من طريق توفير الضمانات التي تكفل انتظام العمل في الساعات المحددة له .

وقد تم المحافظة على ممتلكات المشروع ووقت العمل تلقائيا من جانب بعض العاملين بدافع من ضميرهم ، أو نتيجة اقناعهم بضرورة المحافظة على مكان ووقت العمل على أساس أن هذه المحافظة ستضمن ازدهار المشروع واشراكهم في نتائج هذا الازدهار .

اذ أن البعض الآخر لا يتردد - اذا أعطى الفرصة ، أن يعمل على تبديد وقت العمل وممتلكات المشروع أو تعطيل الانتاج وتحقيق مكاسب شخصية على حساب العمل . لمثل هؤلاء الأشخاص توضع اللوائح التي تنظم سير العمل والعقوبات التي يمكن أن تفرض في حالة مخالفة النظم الموضوعة .

اعداد لوائح الجزاءات :

يواجه المشروع ، عند اعداده للنظام الذي يوضع للمحافظة على ممتلكاته وعلى وقت العمل بثلاث مشاكل : أولها : تحديد أنواع المخالفات التي يمكن أن تؤثر على سير العمل ، ثانيها : تحديد العقوبات التي تفرض بالنسبة ، لكل نوع من المخالفات ، وأخيرا ، تحديد الاجراءات الواجب أن تتخذ في حالة وقوع أى مخالفة . وسنتكلم بالتفصيل عن كيفية معالجة كل من هذه المشاكل .

حصص المخالفات :

يتم تحديد المخالفات ، في المنشآت اثنى تراول نشاطها منذ مدة ، من واقع السجلات الموجودة لدى المنشأة عن كل حالات الاخلال بالنظم الموضوع للمعدل أو اساءة استغلال أذوال المشروع • أما بالنسبة للمنشآت الجديدة فيمكن التنبؤ بأنواع المخالفات والاستعانة بلوائح الجزاءات في المنشآت الأخرى على أن يضاف إليها أو تحذف منها المخالفات التي يثبت عن الخبرة تكرارها أو عدم وجودها •

بعد هذا الحصر المبدئي يطلب من كل رؤساء الأقسام والمشرفين المباشرين على العمال ابداء رأيهم بالنسبة للمخالفات التي ترتكب من العمال الذين تحت اشرافهم • والواقع أن البيانات التي يدلي بها هؤلاء لا تنقل أهمية عن البيانات التي تجمع من المصدر الأول لعدة أسباب :

١ - أن من القادر أن تحتوى سجلات المنشآت على حصر كامل لكل أنواع المخالفات التي ترتكب ، إذ أن الموجود في هذه السجلات عادة ما يكون قاصرا على المخالفات التي تم التحقيق فيها •

٢ - أن المشرفين المباشرين أقدر على تحديد المخالفات التي نستحق العقاب إذ أنهم أدرى من غيرهم بظروف العمل •

٣ - تختلف أنواع المخالفات من منشأة الى أخرى باختلاف ظروف العمل في كل منها ، إذ أن النشاط الذي تراوله المنشأة يولد أنواع معينة من المخالفات ليس من الضروري أن يوجد في منشآت أخرى ، كما أن الاصرار التي تترتب على بعض المخالفات تختلف من منشأة الى أخرى • وعلى ذلك يمكن البدء بالحصر المبدئي الآتي والموجود في أغلب لوائح انجذارات ثم تعديلها بالاضافة أو الحذف وفقا لظروف كل مشروع (أولا) المخالفات التي تتعلق بمواعيد العمل وتشمل :

- ١ - التأخير بدون عذر مقبول عن المواعيد المقررة للحضور •
- ٢ - ترك العمل أو الانصراف قبل الميعاد المقرر وبدون عذر مقبول •

٣ - ابقاء في المنشأة أو العودة إليها بعد انتهاء مواعيد العمل بدون

مبرر •

(ثانيا) مخالفات تتعلق بنظام العمل وتشمل :

١ - الخروج من غير المكان المخصص لذلك •

٢ - استقبال زائرين من غير العاملين في المنشأة وبدون إذن •

٣ - الكلام في غير مايتعلق بالعمل •

٤ - انقراة في موضوعات لا تتعلق بالعمل في المواعيد المحددة

للعمل •

٥ - الاكل في غير المكان المخصص لذلك وفي المواعيد المحددة

للتناول الواجبات •

٦ - اللعب أثناء العمل •

٧ - وجود العامل في غير المكان المخصص له •

٨ - ادخال منشورات أو مطبوعات وتوزيعها بدون إذن •

٩ - جمع تبرعات أو توقيعات بدون إذن •

١٠ - استعمال ممتلكات المنشأة لأغراض خاصة •

١١ - عدم الاخطار عن محل الإقامة •

١٢ - كتابة بيانات ، لصق اعلانات على الجدران •

١٣ - تسليم العامل السركى الخاص به لأحد زملاءه •

١٤ - الادعاء الكاذب والمؤدى الى تعطيل العمل •

١٥ - التلاعب في طريقة اثبات الحضور •

١٦ - مخالفة أو عدم اطاعة الاوامر الخاصة بالعمل •

١٧ - تعمد انقاص الانتاج أو تعطيله •

١٨ - الاسراف في استهلاك الخامات بدون عذر مقبول •

١٩ - عدم تنفيذ التعليمات الخاصة بالعمل بشرط أن تكون هذه

مكتوبة باللغة العربية وتعلق في مكان ظاهر •

٢٠ - التحريض على مخالفة الاوامر أو التعليمات الخاصة بالعمل •

٢١ - النوم أثناء العمل في الحالات التي تستدعي اليقظة المستمرة •

٢٢ - رفض العامل بدون مبرر العمل الموكل اليه بشرط الا يختلف اختلافا واضحا عن عمله الاصلى •

٢٣ - استعمال الآلات والادوات المملوكة للمنشأة في أغراض خاصة •

٢٤ - الاهمال والتهاون الجسيم في العمل الذى قد ينشأ عنه ضرر بليغ بالأرباح والممتلكات •

٢٥ - العبث أو إتلاف آلات المصنع أو مهماته •

٢٦ - التدخين في الاماكن الممنوع التدخين فيها •

ثالثا : مخالفات تتعلق بسلوك العامل وتشمل :

١ - ادخال أشياء غير مصرح بها أو اجراء معاملات تجارية داخل مكان العمل •

٢ - ادخال مشروبات روحية في مكان العمل •

٣ - التدخين أثناء العمل أو في مكان العمل •

٤ - انتشاجر في مكان العمل •

٥ - التمارض •

٦ - تصرف العامل للغير في الادوية ووسائل العلاج المخصص له •

٧ - مخالفة التعليمات الصحية •

٨ - مخالفة تعليمات الامن الصناعى •

٩ - رفض التفتيش عند الانصراف من العمل •

١٠ - عدم توريد النقود المحصلة لحساب المنشأة •

١١ - قبول نقود أو هدايا بقصد القيام بعمل لصحة شخص يتعامل

مع المنشأة أو شخص يعمل بها •

تحديد العقوبات :

أجاز القرار الوزارى رقم ١٩٤٧ الخاص بقواعد تأديب العاملين

فرض العقوبات الآتية :

١ - الإنذار •

٢ - الخصم من المرتب •

٣ - الوقف عن العمل بدون مرتب •

٤ - الفصل من الخدمة مع المكافأة كلها أو بعضها أو الحرمان منها •
ثم أضافت لائحة العاملين في المؤسسات العلمية والشركات التابعة
لها عقوبة أخرى وهي الحرمان من العلاوات والترقي أو تأجيل العلاوات
والترقيات •

وقد ترك القانون للمنشأة اختيار العقوبة المناسبة من بين هؤلاء ،
لكل نوع من المخالفات ، على أن يكون ذلك خاضعا للرقابة من قبل الدولة •
وقد ألزم القانون رقم ٩١ لسنة ١٩٥٩ كل صاحب عمل يستخدم
١٥ عامل فأكثر أن يضع لائحة الجزاءات وشروط توقيعها •

وقد صدر القرار الوزاري رقم ١٤٨ لسنة ١٩٥٩ مقسما نموذج
للائحة الجزاءات يمكن أن تسترشد به المنشآت في اعداد اللائحة المنظمة
للمخالفات • والعقوبات ولا يعتبر هذا النموذج ملزما ، إذ أن القرار راعى
أن لكل منشأة ظروفها الخاصة التي تحتم فرض أشكال معينة من العقوبات
للمخالفات التي ترتكب •

وقد اشترط لنفاذ هذه اللائحة أن تعتمد من الجهة الادارية المختصة
وهي المنطقة الاقليمية لوزارة العمل ، على أن تفحص هذه الجهة اللائحة
المقدمة لها من المنشأة وتبدي رأيا فيها خلال ٤٥ يوم من تقديمها •

كذلك أوجب القرار الوزاري رقم ١٤٧ لسنة ١٩٥٩ ضرورة كتابة
اللائحة باللغة العربية وبأسلوب يفهمه العمال مراعيًا بذلك أن بعض
العمال لا تمكنهم ثقافتهم من فهم اللوائح إذا ما كُتبت بأسلوب يحتاج
فهمه الى مستوى ثقافي معين ، كما نص القرار أيضا على ضرورة وضع
اللائحة بصفة دائمة في مكان ظاهر بالمنشأة وبشكل يمكن معه للعمال
الاطلاع عليها •

كذلك أعطى القرار نفسه لإدارة المنشأة سلطة توقيع الجزاءات دون الرجوع إلى أى جهة ، ويقصد هنا بالإدارة رئيس مجلس الإدارة فى الشركات المساهمة أو صاحب المنشأة أو المدير المسئول فى شركات الأشخاص .

كذلك أوجب القرار على المنشآت أن ينص فى لوائح الجزاءات التى تضعها على المخالفات التى يعاقب عليها العامل والعقوبة المناظرة لها وأن تكون المخالفة قد ارتكبت فى مكان العمل إلا إذا كانت متصلة بالعمل أو يصاحب العمل أو المدير المسئول .
لنتعرف على وجهة نظره والوصول إلى الأسباب التى لا تفسرها الوقائع المادية ، إذ أن الكثير من هذه الأسباب لا يعرفها إلا العامل الذى صدرت منه المخالفة .

الاجراءات التى تتبع عند وقوع المخالفات :

العقاب فى حد ذاته ليس غاية ، ولكنه وسيلة لمنع كل من يخالف النظم الموضوعه من تكرار مخالفته منبها كل من يفكر فى المخالفة إلى الآثار التى يمكن ان تنتج عن تصرفاته .
والغاية فى الواقع ، هى منع حدوث المخالفات إذ أن العقاب فى حد ذاته لا يصلح من الإساءة التى نجت عن المخالفات ولذلك تستفيد المنشأة أكثر إذا استطاعت ان تقضى على المخالفات .
غير أن منع حدوث المخالفات أو تكرارها يتوقف على تجميع بيانات عن الظروف التى يمكن أن تؤدى إلى وقوعها أو التى أدت إلى حدوثها إذا كانت قد وقعت بالفعل . وعلى ذلك يجب أن تبدأ الاجراءات ،

يجمع بيانات عن الظروف التى أدت إلى ارتكاب المخالفات :

يقصد تحديد الوقائع المادية التى تثبت وقوعها .
يلى هذا الاجراء ، استدعاء المخالف ومناقشته فى هذه الوقائع

للتعرف على وجهة نظره والوصول الى الأسباب التى لا تفسرها الوقائع المادية ، اذ ان الكثير من هذه الأسباب ، لا يعرفها الا العامل الذى صدرت منه المخالفة .

يلى هذا مباشرة ، اجراء ثالث وهو تقييم ادارة الافراد للظروف التى أحاطت بهذه المخالفة ، اذ قد تكون ظروف العمل نفسها هى السبب فى ارتكابها . فقد يرتكب العامل احدى المخالفات بسبب جهله بقواعد العمل أو عدم فهمه اياها . صحيح أن الجهل بالقانون لا يعفى من المسؤولية التى تنترب على مخالفته ، الا أننا يجب ألا نفترض على جميع اللوائح والنظم الخاصة بالعمل .

وقد تنشأ المخالفة بسبب عدم توافر المراتب الكافى لدى الشخص أو بسبب شغله لوظيفة تتطلب مهارة عن تلك التى يمتلكها . فالشخص الغير مؤهل للعمل الذى يكلف به لابد وأن يرتكب أخطاء فنية أثناء أدائه ، أو قد يتصرف بشكل يؤدى الى تبديد ممتلكات المنشأة ، ولا شك أن التعرف على مثل هذه الحقائق يلفت نظر المسؤولين فى المنشأة الى ضرورة اعادة النظر فى الاسس المتبعة فى اختيار الاشخاص الجدد للوظائف الشاغرة أو الى تعديل القواعد الموضوعية للترقية أو اعادة النظر فى برامج التدريب .

وقد تنشأ المخالفات بسبب عدم رضاء العامل عن تصرفات رؤسائه ، مرؤوسيه أو زملائه . قال الشخص الغير راض عن جو العمل يكون أكثر استعدادا لمخالفة القواعد المنظمة لهذا العمل أو أقل اكتراثا بالمحافظة على أموال المنشأة التى يعمل فيها .

كل ما سبق من أسباب تشير الى أن هناك حالات من المخالفات يكون العامل غير مسئول عنها ، اذ أنه يرغب فى قرارة نفسه أن يلتزم بالقواعد الموضوعية ، الا أن الظروف التى يعمل فيها تحتم عليه ارتكاب هذه المخالفات . وعلى ذلك فان التعرف على هذه الظروف يساعد على منع تكرارها .

غير أن هناك حالات أخرى يكون العامل فيها مسئولاً عن مخالفة القواعد والقوانين المنظمة للعمل ، إذ أنه بالرغم من درايته بهذه القواعد وفهمه لها ، وبالرغم من المعاملة الطيبة من جانب رؤسائه وزملائه إلا أنه يرتكب المخالفات لتحقيق مكاسب شخصية .

مثل هذه الحالات ، وهي المخالفات التي يرتكبها العامل بمحض اختياره دون أن يكون للظروف المحيطة به أى أثر عليه توضع اللوائح التي تضمن عدم اقدام هؤلاء على تحقيق مكاسب خاصة على حساب العمل .

الخلاصة يهدف الاجراء الخاص بالتعرف على جميع الحقائق التي أحاطت بالمخالفات الى تحديد أوجه النقص في النظم والسياسات المنظمة للعمل ، وبيان الحالات التي يكون فيها العامل مسئولاً مسئولية كاملة ويستحق أن توقع عليها العقوبة المنصوص عليها في لائحة الجزاءات . أما الاجراء التالي فيطلب اعداد تقرير عن المخالفة يشمل كافة الوقائع ومدلولاتها ثم التوصية بالقرار الواجب اتخاذه ، يرفع الى السلطة التي تملك اصدار الامر بتنفيذ هذه التوصية أو تعديلها ، وترسل صورة منه الى ادارة الافراد للاحتفاظ به في ملف العامل والانتفاع بها في اعداد الاحصاءات والتقارير الدورية عن المخالفات التي تصدث في الاقسام المختلفة بالمنشأة .

أخيراً تتم الاجراءات بإبلاغ العامل كتابة بالجزاء الذي تقرر توقيمه عليه وكذلك تحدد الجزاء الذي تتعرض له اذا تكررت المخالفة .

القومات الأساسية لنجاح لوائح الجزاءات :

يتطلب تطبيق لوائح الجزاءات بنجاح أن تراعى الشروط الآتية :
أولاً : أن تتخذ الاجراءات الخاصة بالتحقيق في المخالفات بمجرد حدوث المخالفة . إذ أن تأخر الرئيس في اتخاذ الاجراءات المحدودة لمواجهة المخالفات يشجع الآخرين على ارتكاب أمثاله اعتقاداً منهم بأن

القواعد التي تتضمنها لائحة الجزاءات لن تطبق ، هذا فضلا عن أن السرعة في اتخاذ الاجراءات ليضمن تجميع كافة الحقائق المتعلقة بالمخالفة اذ قد يؤدي التأخير الى اخفاء بعض المعالم أو الحقائق •
ونقصد هنا السرعة في اتخاذ الاجراءات الخاصة بالتحقيق وليس السرعة في الحكم اذ قد يتأخر صدوره فترة تتوقف على ظروف المخالفة وعلى ما ينتهي اليه التحقيق •
ثانيا : أن يعرف العاملون نظم انعمل وقواعده والجزاءات المترتبة على مخالفة هذه القواعد •

يتوقف نجاح لوائح الجزاءات في تحقيق الاهداف التي وضعت من أجلها على فهم العاملين للقواعد والتصرفات التي تعتبر من وجهة نظير المنشأة بمثابة مخالفة لهذه القواعد ، ثم ادراكهم للعقوبات المترتبة عليها •

ويمكن أن تصل المنشآت الى تحقيق مستوى مقبول من الفهم من جانب العاملين عن طريق :

- ١ — تعريف العامل بالتصرفات التي تعتبر مخالفة للنظم والقواعد •
- ٢ — أن تتضمن لائحة الجزاءات المخالفات التي يسهل على العامل البعادي تجنبها •

٣ — أن تطبق العقوبات المقررة على أول مخالفة وبمجرد صدورها ، اذ أن التغاضي عن مخالفة بعض القواعد لفترة فيه ايعاء الى العاملين بأن ارتكابها لايرتب أى عقوبات وبالتالي يصعب قبولها اذا ما تقرر تطبيقها فيما بعد • فالتأخير في تطبيق بعض العقوبات على المخالفين يجعل الكثيرين يعتقدون بحق أن القانون أو القاعدة الملزمة بهذه العقوبات في حكم الغير موجودة • غاذا ما تقرر تطبيقها بعد فترة فلا بد وأن يحتج من تطبق عليهم هذه العقوبات بأن السوابق تشير الى عدم توقيعها على زملائهم ممن ارتكبوا نفس المخالفات •

٤ - أن يسبق القواعد المنظمة للعقوبات انذار واضح يبين أنواع المخالفات التي يترتب على ارتكابها توقيع هذه العقوبات •
ثالثا : تطبيق العقوبات بشكل موحد على جميع المخالفين • ويقصد بهـــــــذا :

١ - أن توقع نفس العقوبة على المخالفة متى صدرت من أى شخص ، اذ أن توقيع عقوبات مختلفة على نفس المخالفة يشكك العاملين فى عدالة التطبيق •

الباب الرابع عشر

اعداد التنظيم المشرف على شئون الافراد

تحديد الاهداف المطلوب من التنظيم المشرف على الافراد تحقيقها :

• تحديد أوجه انشباط اللازمة لتحقيق هذه الاهداف والاعمال

المطلوبة لتنظيم علاقة الشركة بالمعاملين •

• انشاء الوظائف للقيام بهذه الاعمال وتحديد علاقتها بعضها البعض •

البعض •

• تحديد علاقة هذه الوظائف بالوظائف الاخرى داخل التنظيم •

• لا تختلف عملية تنظيم ادارة أو قسم شئون الافراد عنها في أى

ادارة أخرى وعلى ذلك نتبع في تنظيمها نفس الخطوات وكما أوضحنا سابقا تتم عملية اعداد التنظيم للمشروع ككل أو لفاحية معينة من نواحي النشاط فيه على أربعة مراحل : تحدد في الاولى الاهداف التى تسعى إلى تحقيقها ، ثم تحدد في الثانية ، أوجه النشاط المطلوبة لتحقيق هذه الاهداف والاعمال المطلوبة لادائها ، على أن يتم في المرحلة الثالثة توزيع هذه الاعمال على وظائف تتحدد مهمة كل منها بشكل واضح وقاطع ، ثم تجمع — وفي المرحلة الاخيرة — الوظائف المتكاملة في وحدات يحدد علاقتها مع بعضها البعض ومع الوظائف الاخرى داخل المشروع بشكل عام على خريطة التنظيم الادارى وبشكل مفصل في تنظيم دليل التنظيم الادارى •

١ - تحديد الاهداف المطلوب من التنظيم المشرف على الافراد

تحقيقها :

تتفاوت الاهداف التى توضع لادارة الافراد من منشأة الى أخرى ، اذ يتوقف تحديدها على مدى فهم الادارة لاهمية تنظيم العلاقة بينها وبين العاملين على أساس علمى ، كذلك تتأثر عملية تحديد الاهداف بالتشريعات العمالية التى تفرض أساليب معينة لتنظيم علاقة الشركات بالعاملين .

والواقع أن مفهوم الادارة لاهمية وظيفة الافراد وللأساليب العلمية التى قد تطبق فى تنظيم علاقة المنشأة بالعاملين يلعب دورا أساسيا فى تحديد أهداف التنظيم الذى سيشرف على ادارة شؤون الافراد . فاذا كان هذا المفهوم محدودا بحيث يقصر العلاقات التى تربط بين الشركة والعاملين على مجرد دفع الاجر وتنفيذ الالتزامات القانونية ، حددت أهداف ادارة الافراد بحيث تكون قاصرة على الاشراف على تجهيز كشوف المرتبات والمهايا وتنفيذ الاشتراطات التى يقررها القانون بالنسبة لساعات العمل وبعض الخدمات ، وهذا ما حدث فعلا فى معظم شركاتنا فى الفترة ما بين ١٩٣١ - ١٩٥١ .

فاذا ما تغيرت المفاهيم واتسعت آفاقها لتشمل أنواع أخرى من العلاقات تسعى الشركة من وراء تنظيمها الى رفع مستوى كفاءة العاملين ، كتخطيط عملية الاختبار والتعيين ، اعداد برامج التدريب ، توفير المعدلة النسبية فى كادر الاجور ، توفير أساس سليم لقياس الكفاية ، مع ادراك للأساليب العلمية التى يمكن أن تستخدم لتنظيم هذه العلاقات فلا بد وأن يؤثر ذلك على قائمة الاهداف التى تحددها الادارة للتنظيم المشرف على شؤون الافراد فمتسع — لتشمل — الى جانب تنفيذ الالتزامات القانونية واعداد كشوف الاجور . الاشراف على كل هذه العلاقات وتطبيق الأساليب العلمية فى ادارتها .

وقد يأتي هذا التطوير في المفاهيم وبالتالي في تحديد الاهداف عن طريق التشريعات العمالية التي تفرض وجود أنواع جديدة من العلاقات بين العاملين والادارة وتحتم تطبيق أساليب معينة في تنظيم هذه العلاقات وقد حدث هذا فعلا في بلدنا ، فقد نجحت التشريعات في فرض ما عجز أساتذة ادارة الاعمال عن اقناع الادارة به . فقد ظل هؤلاء ينادون بضرورة تطبيق الأساليب العلمية في تنظيم شئون الافراد منذ ١٩٥٣ (*) ، وبينوا أهمية وجود وصف وتقييم للوظائف في كل شركة ، ثم شرحوا ما يمكن أن يحققه الشركات من وجود أساس علمي لاعداد مقاييس الكفاية داخل الشركات ، الا أن عددا محدودا جدا من الشركات قد استجاب لهذه الثقافة الجديدة . ولذلك كان لابد وأن تفرض هذه المفاهيم الجديدة ، فصدر القانون رقم ٣٥٤٦ لسنة ١٩٦٢ الخاص بلائحة نظام العاملين بالشركات التابعة للمؤسسات العامة وفرض تطبيق أساليب معينة في التعيين ، منح المرتبات والمكافآت ، اعداد تقارير الكفاية ، الترقيات والملاوات ، النقل والاعارة والندب ، الجزاءات ، انتهاء الخدمة وترتيب الوظائف وتقييمها .

على ضوء هذه المفاهيم يمكن أن تحدد أهداف ادارة الافراد على الوجه التالي :

١ - اختيار أكفأ الاشخاص لشغل الوظائف والاعمال الحالية بالشركة .

٢ - اعداد العاملين الجدد وتدريبهم على أداء أعمالهم على الوجه الذي ترضوه الشركة .

٣ - تنظيم ساعات العمل بحيث تتيح لكل عامل أوقاتا مناسبة للراحة .

(*) أول من نادى بتطبيق هذه الاساليب العلمية استاذنا الاستاذ أمين عوض الله . راجع أمين أحمد عوض الله ، ادارة العمال والموظفين ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٥٣) .

٤ — اعداد كادر الاجور بحيث يضمن تحقيق العدالة النسبية بين الاجور التي تدفع للوظائف المختلفة .

٥ — توفير الطمأنينة لجميع العاملين بضمان استمراره في العمل مالم يحدث منه اخلال متعمد بالنظام .

٦ — توفير مكان آمن للعمل عن طريق اعداد جميع الضمانات التي تكفل عدم تعرض العاملين للحوادث أثناء العمل .

٧ — تزويد كل فرد يعمل في الشركة بمعلومات كاملة عنها .

٨ — تأمين كل عامل على مستقبله ومستقبل أسرته في حالة حدوث أى ظروف غير عادية كالمرض ، الاصابة والوفاة .

٩ — اعداد سجلات كاملة لجميع العاملين في الشركة مع توحيد البيانات التي يحتفظ بها العاملين في جميع الاقسام .

١٠ — العمل على تحقيق روح التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل ايجابي وعن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الانتاج .

٢ — أوجه النشاط الرئيسية لادارة الافراد والاعمال اللازمة لها :

يتطلب تحقيق الاهداف السابقة وجود خمسة أوجه رئيسية للنشاط أولها يختص بتزويد المنشأة بالمعلومات والبيانات عن الكفاءات التي يمكن أن يلتحق بخدمتها وضمان وضع كل من هذه الكفاءات في مكانها المناسب ، والثاني يشرف على تنمية هذه الكفايات وتحديد معلوماتها باستمرار ، والثالث ينظم طريقة مكافأة العاملين ويضمن حصولهم على المرتب العادل في المواعيد المقررة والرابع يشرف على الشؤون الادارية ، أما الاخير فيختص بالخدمات التي يفرضها القانون وتلك التي ترى المنشأة تقديمها .

وبطبيعة الحال يحتاج اتمام كل من أوجه النشاط السابقة الى

مسألة من الاعمال لابد أن تتحدد توظيفة لتحديد نوع وعدد الوظائف التي يمكن انشاؤها للاشراف عليها • ويمكن أن يتخذ هذا التحديد الشكل التالي :

أولاً - تزويد المنشأة بما يلزمها من كفايات :

- يتطلب هذا النوع من النشاط القيام بالاعمال التالية :
- ١ - الاشراف على اجراءات الاختيار والتعيين لكل العاملين الراغبين في الالتحاق بخدمة المنشأة •
 - ٢ - اعداد بيانات كاملة عن كل وظيفة تصف كيفية القيام بها والشروط الواجب توافرها في شغلها •
 - ٣ - اعداد الخرائط التي تحدد مجالات الترقية بالنسبة لكل موظف ومواعيد استحقاق هذه الترقيات •
 - ٤ - اعداد المقترحات الخاصة بالترقيات والتنقلات ثم تنفيذها بعد اعتمادها •

ثانياً : تنمية الكفايات :

- يتطلب هذا النوع من النشاط القيام بالاعمال التالية :
- ١ - اعداد الدراسات التي تعاون على تحديد احتياجات العاملين من التدريب في جميع المستويات •
 - ٢ - الاشراف على برامج التدريب الفني •
 - ٣ - الاشراف على برامج تدريب المديرين والرؤساء •
 - ٤ - تزويد الموظفين والعمال الجدد بما يحتاجونه من معلومات عن الشركة والاقسام التي يلحقون بها ثم متابعة أعمالهم في الفترة الاولى •
 - ٥ - الاشراف على صندوق المقترحات •
 - ٦ - الاشراف على الاستقصاءات التي تعد لمعرفة آراء العاملين ووجهات نظرهم •

٧ - الاشراف على مجلة العمال *

ثالثا : مكافأة العاملين :

يتطلب هذا النوع من النشاط القيام بالاعمال الآتية :

- ١ - تحديد الاعباء الملقاة على عاتق كل وظيفة والمؤهلات والصفات المطلوبة في شغلها *
- ٢ - تقدير القيمة النقدية ، أى الاجر النقدي الذى تستحقه كل وظيفة *
- ٣ - ربط هذه القيم النقدية في جدول المرتبات (اعداد الكادر) *
- ٤ - اعداد كشوف الاجور وبطاقات الصرف *
- ٥ - اعداد الاحصاءات الخاصة بالاجور - العبء الاجمالي للاجور - توزيع هذا العبء حسب فئاته (اجر أساسى - علاوة غلاء - علاوات دورية) *
- ٦ - اعداد الميزانية التقديرية للاجور *

رابعا - الشؤون الادارية والبحوث :

يتطلب هذا النوع من النشاط القيام بالاعمال الآتية :

- ١ - الاحتفاظ بسجلات منظمة لكل من العاملين بالمنشأة *
- ٢ - اعداد المكاتبات والتقارير التى ترسل الى الاقسام الاخرى أو الهيئات الخارجية *
- ٣ - تزويد المكتبة بكل جديد فى مادة ادارة الافراد وبالتشريعات العمالية والتفسيرات المكملة لها *
- ٤ - اعداد لائحة بنظام العمل (الحضور - الانصراف - الغياب - الاجازات - التأخير - السلوك أثناء العمل - استعمال ممتلكات المنشأة ... الخ) *
- ٥ - مراقبة تطبيق هذه اللائحة *
- ٦ - اعداد بيانات احصائية عن الغياب ، الاجازات ، حالات ترك

لعمل ، المرض ، الحوادث ، وتحليل هذه الإحصاءات لمعرفة تكاليف هذه الظواهر وأثارها •

٧ - القيام بالأبحاث المتعلقة بتطوير سياسات الشركة بالنسبة للأفراد والقواعد المنفذة لها •

خامساً - الخدمات :

يتطلب هذا النوع من الأنشطة القيام بالأعمال الآتية :

١ - الاشراف على برامج الوقاية من الحوادث •

٢ - اعداد المقترحات بشأن تحسين ظروف العمل •

٣ - فحص شكاوى العاملين ، تحليل أسبابها واعداد التوصيات

لتفاديها •

٤ - الاشراف على جميع أنواع الخدمات التي تقدم للعاملين •

٥ - اعداد الدراسات التي تكفل الوصول الى تحديد مدى نجاح

برامج الخدمات في تحقيق أهدافها •

٣ - تحديد الوظائف المطلوبة للقيام بهذه الاعمال وعلاقتها ببعضها

البيان :

بمجرد أن تتحدد الاعمال المطلوبة للوفاء باحتياجات كل وجه من أوجه النشاط المتعلقة بالأفراد تبدأ الخطوة التالية وهي تحديد أنواع الوظائف المطلوبة • ولا يختلف الأسلوب هنا عنه في أي إدارة أخرى كما وضحهنا سابقاً • إذ يتوقف نوع الوظائف على أنواع الاعمال المطلوبة ومدى حاجة كل منها الى مهارات خاصة فكلما اختلفت المهارات المطلوبة كلما تعددت أنواع الوظائف التي ستنشأ داخل التنظيم • فإذا كانت الأعمال المتعلقة بالتدريب تحتاج الى مهارات من نوع خاص ، فقد نضطر الى انشاء نوع من الوظائف يختلف عن تلك اللازمة للإشراف على الاجور على أن يخصص الاول للإشراف على التدريب والآخر يكون مسؤولاً عن الاجور وقد تجد أن النوعين من الاعمال يحتاجان الى مهارة

واحدة فنقتصر على انشاء نوع واحد من الوظائف نسميه « اخصائى أفراد » ويعهد اليه بالقيام بأى عمل من الأعمال الخاصة بأى وجه من أوجه النشاط والمطلوبة لادارة العلاقات التى تنشأ بين الشركة والعاملين فيها •

ومتى تحددت أنواع الوظائف نبدأ فى تحديد العدد المطلوب ، وقد بينا فيما سبق أن هذا يتأثر بمتغيرين رئيسيين • أولهما ععدد ساعات العمل السنوية المطلوبة للقيام بكل نوع من الاعمال الخاصة بكل نشاط والمكان الذى سيتم فيه أداء هذه الاعمال • فكلما زادت عدد الساعات اللازمة لاداء نوع معين ، كلما زاد عدد الوظائف المطلوبة لهذه الساعات، فإذا كانت الاعمال الادارية تحتاج الى ٢٤٥٠ ساعة فى السنة فان معنى ذلك أن الشركة لن تحتاج لأكثر من وظيفة واحدة للقيام بهذا النوع من الأعمال (٢٤٥٠ على ٧ ساعات يوميا بحكم القانون = ٣٥٠ يوم) وهذا يساوى عدد الايام المطلوبة من كل العاملين فى السنة ، اذ يمنحه القانون أجازة سنوية لا تقل عن ١٥ يوم •

وبمجرد تحديد أنواع الوظائف وعددها تبدأ فى تحديد مستويات الاشراف اللازمة لمتابعة هذه الوظائف للاعمال التى خصصت لها ثم عدد وظائف الاشراف فى كل مستوى • ويتوقف تحديدنا لعدد المستويات داخل التنظيم أساسا على أنواع وظائف التنفيذ المكلفة بالقيام بالاعمال التى حددنا العدد بالنسبة لكل نوع ، فكلما زادت أنواع الوظائف وزادت الاعداد المطلوبة من كل نوع كلما زاد عدد وظائف الاشراف وتنوعت ، وتؤدى هذه الزيادة بطبيعتها الى زيادة عدد المستويات ، اذ تحتاج هذه بدورها الى وظائف أخرى فى مستوى أعلى تتولى توجيهها والاشراف عليها • ولذلك قد نجد التنظيم لادارة الافراد فى بعض الشركات يحتوى على مستوى واحد للاشراف هو مستوى مدير الافراد وفى شركات أخرى يحتوى على ثلاث مستويات ، مستوى رئيس مكتب ، رئيس قسم ، ثم مدير الافراد •

بعد أن يتفق على عدد المستويات وعدد وظائف الاشراف في كل مستوى يبدأ المسئول عن التنظيم في توضيح البيانات التي توصل اليها في جميع الخطوات السابقة بشكل مكتوب يسمى بدليل التنظيم الادارى لادارة (أو قسم) الافراد يكون تحت تصرف العاملين في الادارة ومن يهتم الامر في الادارات الاخرى • ويحتوى هذا الدليل على أهداف ادارة (أو قسم) الأفراد ، أهم أوجه النشاط التي تقوم بها ، الوظائف الموجودة بها والأعمال التي خصصت لكل وظيفة ثم علاقة هذه الوظائف بعضها البعض على شكل بيانى يطلق عليه خريطة التنظيم الادارى لادارة الافراد (أو قسم الأفراد) •

٤ - تحديد علاقة ادارة الافراد بالادارات الاخرى :

تعتبر أعمال ادارة الافراد أكثر الاعمال ارتباطا بالادارات والاقسام المختلفة داخل المنشأة اذ تشرف بطبيعتها على تنظيم علاقة المنشأة بجميع العاملين في جميع الاقسام •

الا أن هذا الارتباط يخلق مشاكل رئيسية لا مفر لاي منشأة من مواجهتها وهى مشكلة التضارب والتنازع في الاختصاصات بين الرؤساء المباشرين الذين يشرفون على مرؤوسيههم كل حسب تخصصه الذى حدده له التنظيم الادارى الذى وضّع لكل ادارة ، وبين ادارة الافراد • فالرؤساء المباشرون يطالبون بأن يكون لهم حق اختيار الاشخاص الذين يعطون معهم بحجة أنهم أدرى من المسئولين في ادارة الافراد باحتياجات الوظائف •

فاذا لم يجب هؤلاء الى طلبهم بدأت شكاواهم التي يحملون فيها ادارة الافراد تبعة ميواجهونه من مشاكل في معلوماتهم لمرؤوسيههم ، بل أكثر من ذلك يحاول كل منهم تحميل ادارة الافراد تبعة المشاكل التي يواجهها حتى ولو كان متأكدا أنه مسئول عنها •

فمدير المصنع قد يشكو للمدير العام من أنه لا يستطيع تحمل ضعف مستوى الجودة للسلع المنتجة إذ أن انهيار هذا المستوى يرجع الى ظروف خرجة عن ارادته أهمها ضعف مستوى كفاءة الموظفين والعمال الذين تعينهم الشركة ، ويتساءل ، كيف تحمله الشركة مسؤولية جودة الانتاج لافراد لا يشترك في اختيارهم .

كذلك قد يشكو مدير أحد الادارات من أن بعض موظفيه الذين تم تدريبهم غير صالحين للامال التي تعهد اليهم إذ أن نوع التدريب الذي اختير لهم يختلف كلية عن التدريب الذى تتطلبه طبيعة عملهم ، ويحمل ادارة الافراد مسؤولية ذلك ، إذ أنها المسئولة وحدها عن اعداد برامج التدريب والاشراف عليها .

والعكس قد تصدر الشكوى من ادارة الافراد لان بعض اختصاصاتها قد سلبت وأعطيت لادارة أخرى . فيتقدم مدير الافراد باحصائية عن حوادث العمل خلال الشهور الماضية تبين أن عدد الحوادث يزداد باستمرار بالرغم من كل الاحتياطات التى اتخذها والتعليمات المتكررة التى أعطاها لرؤساء العمال بالورش وبرامج الارشاد التى تعطى لهؤلاء الرؤساء بمعدل برنامج كل شهرين ، ويلقى اللوم على هؤلاء الرؤساء ويتهمهم بعدم تنفيذ التعليمات التى يصدرها .

كيف نمالج هذا التنازع على الاختصاصات ؟ • تشير التجارب والابحاث التى أجريت على هذه المشكلة فى السنتين الاخيرتين الى اتباع المنشآت لواحد من أربع أساليب مختلفة : أولها ، أن يكون لدى الشركة تحديد مكتوب لكل من وظيفة الرئيس المباشر ووظيفة ادارة الافراد على أن يدرج هذا ضمن الدليل الذى يحتوى على السياسة العامة للشركة وذلك على الوجه التالى :

« يكون الرئيس المباشر مسؤولا مسؤولية مباشرة عن تنظيم علاقة مرؤوسيه بالشركة ، إذ أن الرئيس المباشر هو الذى يتولى من الناحية العملية تطبيق سياسة الشركة ولوائحها » .

« تقوم ادارة الافراد بمعاونة ومساعدة هؤلاء الرؤساء في مهمتهم هذه ، وعلى ذلك تكون مسئؤنة فقط عن النصائح والارشادات التي تقدمها لهؤلاء الرؤساء » .

أما الاسلوب الثانى فيعتمد على تجديد اختصاصات الرئيس المباشر بالنسبة للإشراف على علاقته بالعاملين بحيث يصبح كل اختصاص فيما عدا ذلك تابعا لادارة الافراد . ويمكن أن يتم تحديد اختصاص الرؤساء على الوجه التالى :

يكون الرئيس المباشر مسئولا عن الاعمال التالية :

١ - وضع كل موظف أو عامل فى المكان الذى يناسبه داخل القسم التابع له .

٢ - الاشراف على الموظفين والعمال الجدد الذين يلحقون بقسمه .

٣ - تدريب موظفيه وعماله على الاعمال الجديدة التى توكل اليهم .

٤ - تحقيق التعاون بين العاملين فى قسمه .

٥ - تفسير لوائح ونظم الشركة لمروؤوسيه .

٦ - مراقبة تكاليف العمل داخل قسمه .

٧ - تنمية مواهب مروؤوسيه والاستفادة منها .

٨ - المحافظة على مروؤوسيه من حوادث العمل .

أما الاسلوب الثالث فيكتفى بالاعتماد على تعريف دقيق لاختصاصات ادارة الافراد فى التمييز بين اختصاصات ادارة الافراد والادارات الاخرى ويستخدم فى التعريف الآتى :

« تعتبر ادارة الافراد ادارة فنية متخصصة تقوم بتقديم النصيح والمعونة الى الادارات الاخرى فيما يتعلق بالسياسات والقواعد التى يمكن اتباعها لتنظيم علاقة الشركة بالعاملين » .

أما الاسلوب الاخير فيميز بين ثلاثة أنواع من الاعمال التى تتطلبها طبيعة العلاقات التى تنشأ بين العاملين وبين الادارة وممثلها :

(١) أعمال تتم بطبيعتها خارج نطاق الاقسام المختلفة داخل

المنشأة مثل الاشراف على برامج الخدمات واعداد السجلات الخاصة بالعاملين . مثل هذه الاعمال يجب أن تشرف عليها ادارة الافراد وأن تعطى لها جميع السلطات التى تمكتها من القيام بها على الوجه الاكمل دون تدخل من مديرى الادارات أو رؤساء الاقسام .

(ب) أعمال يبدأ القيام بها فى الادارات الاخرى ثم تستكمل بواسطة ادارة الافراد . مثال ذلك جمع بيانات يمكن أن تستخدمها الادارة فى الرقابة على شئون الموظفين والعمل ويدخل تحت هذا النوع أيضا جمع البيانات والاحصاءات الخاصة بالحوادث ، الغياب ، معدل دوران العمل والشكاوى ، اذ تعد هذه البيانات بواسطة الرؤساء ، ثم يتم تبويبها وتحليلها واعداد التوصيات بشأنها بواسطة ادارة الافراد .

مثل هذه الاعمال لا يختلف بشأنها اذ تصبح عبئا على رؤساء الاقسام ويسر هؤلاء أن يتحمل هذا العبء جهة أخرى مثل ادارة الافراد .

(ج) أعمال يحتاج القيام بها بكفاية الى تعاون كامل بين ادارة الافراد وادارات أخرى ، ويتم تنفيذها — فى المراحل المختلفة — مشاركة بينهم . هذه الاعمال هى الاختيار والتعيين ، والتدريب ، وضع وتنفيذ نظم الاجور والعلوات ، وضع وتنفيذ برامج الأمن الصناعى ، وأخيرا تنظيم التعاون بين الادارة والعاملين فى الشركة .

ويعترض على الاسلوب الاول على أساس أنه لا يقدم حلا عمليا للمشكلة الاساسية وهى التنازع على الاختصاصات بين ادارة الافراد والادارات الاخرى ، اذ لا يزيد فى حد ذاته عن كونه صياغة لفظية للسياسة العامة للشركة .

كذلك يعتبر الاسلوب قاصرا على حل المشكلة الأساسية اذ لا يمثل سوى قائمة مكتوبة لاهداف التى يجب أن يسعى كل رئيس الى تحقيقها . ان هذا الاسلوب لا يحاول حل المشكلة الرئيسية وهى تحديد المسئول عن تحقيق هذه الاهداف والكيفية التى يمكن أن يتم بها ذلك .

أما الأسلوب الثالث ، فلا يختلف عن الاول اذ أن الجديد فيه هو عبارة مكتوبة بحناية تهدف الى تعريف وظيفة ادارة الافراد .
والواقع أن الأسلوب الرابع هو الأكثر واقعية اذ يكتل حصر أوجه النشاط التي تحتاج الى مجهود مشترك واتفاق على حدود اختصاص كل من ادارة الافراد والرؤساء المباشرين . ويمكن أن يتم ذلك بأن تحدد كتابة مراحل تنفيذ كل وجه من أوجه النشاط هذه وتعرض هذه على لجنة مكونة من مدير ادارة الافراد والرؤساء الذين ترتبط أعمالهم بهذا النشاط لكي تقرر الجهة التي تستطيع القيام بكفاية بكل من هذه المراحل .

الباب الخامس عشر

ادارة العلاقات الانسانية

الفصل الاول — رغبات العاملين وطرق تفكيرهم •

الفصل الثانى — حوافع العمل •

الفصل الثالث — مقاومة التغيرات فى نظام العمل •

الفصل الرابع — وسائل الاتصال بين الادارة والعمال •

الفصل الخامس — أثر العلاقات الانسانية على تشكيل التنظيم

الداخلى للمشروع •

الفصل الاول

رغبات العاملين وطريقة تفكيرهم

نقدم في هذا الفصل عرضا لاهم النتائج التي وصل اليها الباحثون في ادارة الافراد بالنسبة لتصرفات العامل أثناء العمل والعوامل التي تؤثر على انتاجيته . غرضنا أولا تلخيصا لاهم الفروض التي أسفرت عنها أبحاث F. Taylor والتي عرفت بالادارة العلمية ، ثم النتائج التي وصل اليها E. Mayo وزملاؤه والتي أدت الى رفض الفروض التي أسفرت عنها حركة الادارة العلمية ، ثم انتهى هذا الفصل بالانتقادات التي وجهت الى هذه الابحاث وحدود تطبيق نتائجها من الناحية العملية .

رغبات العامل وتصرفاته داخل المنشأة

نتائج الابحاث التي أجريت خلال القرن العشرين

الاهتمام بمقاييس الاداء — أهمية الاجر —

ضرورة الاشراف المباشر الحقيقي — فروض F. Taylor

أوضحنا في مقدمة الكتاب أن العلاقة بين الادارة والعمال تأثرت في

الفترة ما بين ١٩١٠ — ١٩٣٠ بالافكار التي قدمها Fredrick Taylor

لاصحاب المصانع ، والتي تتلخص في امكان زيادة انتاجية العاملين في أى منشأة وبالتالي أرباح القائمين بها عن طريق تحسين أداؤهم للعمل ومكافأتهم عن كل زيادة في الانتاج . كذلك تبني Taylor فكرة معاملة

كل عامل كفرد مستقل تماما عن باقي زملائه الذين يعملون معه وأنكر احتمال تأثره بغيره ممن يعملون معه ، على أساس أن قرارات الفرد تتأثر بظروفه الخاصة وطريقة تفكيره وأسلوبه في الحياة •
وعلى ذلك قامت العلاقة بين الإدارة والعاملين في المنشأة التي تشرف عليها على أربع فروض رئيسية •

أولها : يتعلق بالعامل وطريقة تفكيره ، فالعامل ينظر اليه كفرد يمكن أن يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف على تشغيله ، وتتم هذه الاستجابة بصفة فردية ، بمعنى أن يستجيب لاوامر الإدارة دون أن يستشير زملاءه أو يتأثر بأرائهم •

ثانيهما : أن الاجر هو الحافز الوحيد الذي يدفع العامل الى العمل، فكلما حصل العامل على وعد بزيادة أجره فلا بد وأن يضاعف من جهوده في العمل المكلف به •

ثالثتهما : ان توزيع العمل على العمال على أساس تكليف كل منهم بعمل معين لا يتغير ، يؤدي الى التخصص الذي من شأنه أن يرفع كفاية الأداء •

رابعهما : ان مراقبة العمل أثناء أدائهم للمعمل يكون أجدى وأقوى كلما قل عدد الاشخاص الذين يشرف عليهم الرئيس أو المشرف •
صحيح أن هذا العدد يختلف باختلاف طبيعة العمل من حيث درجة تعقيده وتشابكه مع الاعمال الاخرى ، الا أن هذا لا يؤثر تأثيرا جوهريا على هذه القاعدة •

تأثر العامل بالجماعة التي يعمل معها — الدوافع خلاف الاجر

التشكيك في آثار التخصص — تجارب Elton Mayo وزملائه :

ظلت الفروض السابقة سائدة ومسلم بها الى أن بدأ Elton Mayo ومساعديه W. J. Dickson and F. Roethlisberger أبحاثهم عليها ، وسنعرض فيما يلي موجزا لاهم النتائج التي وصلت اليها هذه الابحاث والانتقادات التي وجهت اليها •

أبحاث Elton Mayo الاولى :

بدأ « التون مايو » أبحاثه الاولى عام ١٩٢٣ حينما كان يسعى لاكتشاف أسباب ارتفاع معدل دوران العمل بين الغزالين في مصنع نسيج بمدينة « فيلادلفيا » بالولايات المتحدة . فقد عانت الشركة الكثير من ارتفاع هذا المعدل اذ وصلت نسبة الانفصال ٢٥٪ في قسم الغزل في حين لم تتعد ٥٪ أو ٦٪ في بعض الاقسام الاخرى .

وكان لدى الشركة نظاما للاجور التشجيعية يمكن به التعامل أن يحصل على أجر تشجيعي قدره ٧٥٪ من دخله الشهري اذ زاد انتاجه بمعدل ٧٥٪ ، الا أن هذا الجزاء كان نظريا اذ لم تصل الزيادة في الانتاج الى المعدل المحدد على الاطلاق . وكانت ظروف العمل تتميز بعدة خصائص أهمها أن العمال كانوا ينظرون الى بعض الاعمال نظرة ملؤها الاحتقار بدعوى أنها لا تحتاج الى التفكير أو أن العمل ممل ، رد على ذلك أن منان العمل كان مزدحما بالمعدات والآلات بحيث يصعب التحرك فيه . وقد بدأ « التون مايو » عمله باعطاء ثلث العمال فترتان للراحة في الصباح وأخرتان في المساء طول كل منها عشر دقائق وكان تشجيع العمال على الراحة التامة خلال هذه الفترات ، فوصل الى نتائج مشجعة اذ قل معدل دوران العمل وزاد معدل الانتاج كما بدأت نفسية العمال تتحسن . ولكن هذه الزيادة في الانتاج ظهرت أيضا بوضوح بين ثلثي العمال الموجودين بالقسم الذين استبعدوا من التجربة اذ وصلت الكفاية الى ٨٠٪ في المتوسط وحصل العمال لأول مرة على أجر تشجيعي .

وظهرت عدة صعوبات أثنى عليها كان أهمها كراهية رؤساء العمال للنظام الجديد واعتقادهم أن فترات الراحة يجب ألا تمتدح الا بعد أن يتم العمال الاعمال الموكلة اليهم ، وان لا داعي لمنحهم اياها في الاوقات التي تزداد فيها طلبات العملاء .

ثم عاد « مايو » بظروف وأحوال العمل الى ما كان عليه قبل بدء الابحاث فوصل الى أسوأ مستوى انتاج شهدته المنشأة طول حياتها ،

وزادت نسبة التعب ، وبدأت نفسية العمال تزداد تعقيدا * وبمجرد أن شعر بذلك بدأ في إعادة فترات الراحة فارتفعت انتاجيتهم ، ولكنها لم تصل الى النسبة التي سبق تحقيقها مما تعذر على المنشأة تنفيذ طلبات السـوق *

وأجريت بعد ذلك تعديلات على الطريقة التي كان العمال يحصلون بها على فترات الراحة ، فرتبت بحيث يحصل العامل على نصيبه منها أثناء قيام زميله بالعمل حتى لا تتعطل الآلات ، فزادت انتاجية العامل الى أن وصلت هذه الزيادة الى ٨٦٪ من انتاجه الاصلي وأصبح معدل دوران العمل يتراوح بين ٤٪ ، ٦٪ أى وصل الى نفس المستوى السائد في الاقسام الاخرى * وقد علل « مايو » هذه النتائج بالمبررات الآتية :

(أ) أن هذا البحث قد أظهر للعمال أن مشاكلهم كانت موضع اهتمام الادارة *

(ب) أن الادارة حينما وقفت مع العمال في وجه رؤسائهم الذين أرادوا منع فترات الراحة قد حصلت على تأييد العمال واستعدادهم للتعاون معهم *

(ج) أن مجموعة العمال كانت تتصرف كوحدة وكمجموعة تشـعر بمسؤولياتها بعد أن أصبح لافرادها الحرية المطلقة في تحديد فترات الراحة التي يرغبون في الحصول عليها *

لذلك بدأ يؤمن بأن الاعتقاد السائد في محيط الاعمال تجاه العلاقات بين الادارة والعمال يقوم على نظرة الادارة الى العامل كفرد اعتقاد خاطيء ، لان الادارة لا ترتبط بكل عامل على انفراد بل تكون صلاتها مع الجماعات العمالية اذ يكون العمل في كل قسم من أقسام المنشأة مجموعات لها تقاليدها وواجباتها وعاداتها *

وتأكدت هذه الحقيقة البسيطة وزادت وضوحاً وكانت نواة لموضع
أسس الإدارة الصلات الانسانية بعد التجربة الكبيرة التى أجراها «مايو»
مع معاونيه Roethlisberger & Dickson فى شركة وسترن اليكتريك
اذك يجدر بنا أن نستعرض هذه التجربة والنتائج التى وصلت اليها •
تجربة وسترن اليكتريك :

بدأ مايو وزملاؤه هذه التجربة فى عام ١٩٢٩ فى الولايات المتحدة فى
شركة وسترن اليكتريك التى تنتج الأدوات الكهربائية وذلك بقصد معرفة
تأثير ظروف وأحوال العمل على انتاج العامل • فعزلت الشركة بعض
عمالها فى غرفة خاصة لتبدأ عليهم تجاربها وتسجل كل تغير طرأ عليهم
نتيجة هذه التجارب •

وقد سعى المشرفون على التجربة الى الحصول على تعاون العمال
أولا حتى يضمنوا أنهم سيعملون بنفس الروح التى كانت تسيطر عليهم
داخل وحداتهم الاصلية • ثم بدأوا فى تغيير ظروف وأحوال العمل
وقياس كل أثر ينشأ عن هذا التغير ، فوصلوا الى نتائج مرضية اذ كان
انتاج العمال يتزايد مع كل تحسين فى ظروف العمل •

وقسمت التجربة الى ١٣ فترة ، تميز كل منها بتغيير جديد فى ظروف
وأحوال العمل • فأعطى العمال فترات الراحة زيدت حتى الفترة الحادية
عشر ثم تقرر الرجوع الى النظام الذى كان معمولاً به من قبل ، أى
بدون فترات راحة يومية أو أسبوعية ، وبالرغم من ذلك لم يهبط الانتاج
على الاطلاق • ثم أعيدت بعد ذلك فترات الراحة فقابل العمال هذا
التصرف بالاستحسان وارتفعت روحهم المعنوية وبدأوا يتعاونون على
الوصول الى رقم انتاج أمثل •

ولم يستطيع القائمون بالتجربة ايجاد تفسير واضح لهذه الظاهرة
سوى أن ظروف وأحوال العمل ليست وحدها هى العامل الذى يتحكم فى
كمية الانتاج فلا بد أن هناك عوامل أخرى لابد من اكتشافها • لذلك بدأوا
فى مقابلة العمال لعلهم يستطيعون الوصول الى الاسباب التى أدت الى

هذه الظاهرة • وقد بدأت هذه المقابلات بطريقة موجهة فتمت على أساس استئصال المباشر ، ثم عطلت بطريقة جديدة بحيث لا يسأل المشرفون على المقابلات أسئلة محددة بل ينصتون الى كل ما يقرأه العمال ويساعدوهم على التحدث عما يجول بخاطرهم أى أصبحت المقابلات غير موجهة •

وقد خرج القائمون بالتجربة من برنامج المقابلات بعدة نتائج أهمها : أن تصرفات الافراد قد تنشأ عن مشاكلهم الشخصية التى تتولد للتحليل الانسانى ويمكن استخدامها للكشف عن الحقائق التى تحيط اما بسبب حاضرم أو ماضيهم الاجتماعى ، وأن المقابلة تعتبر وسيلة بالموقف الشخصى للافراد •

ثم لم يلبث القائمون بالتجربة أن تبينوا أن الاهتمام بالموقف الشخصى لا يكفي فبدأوا بجانب ذلك بالاهتمام بدراسة الجماعة العمالية وقد بدأ هذا الاتجاه بعد أن شكا أحد رؤساء العمال من أن عماله يعملون بنشاط طوال اليوم ، ثم يجدون أنفسهم مجهدين فى المساء وغير قادرين على مواصلة العمل • وعندما تمت مقابلة هؤلاء العمال اكتشف القابلون أن هذه الجماعة العمالية تعمدت أن تؤدى الجانب الاكبر من أعمالها فى الصباح ثم تبطىء فى المساء وقد وصل القائمون بالتجربة من ذلك الى اكتشاف جديد وهو أن انتاج الجماعة العمالية يحدد بواسطتها كجماعة تتحكم فى انتاج أفرادها ، وتحدده بالكمة التى تعتقد أنها الحد المناسب للانتاج اليومى أو يتفق على هذا المستوى اتفاقا ضميا يفهمه العمال من صلاتهم اليومية •

الانتقادات التى وجهت الى أبحاث « التون مايو » وزملائه :

يمكننا تقسيم الانتقادات التى وجهت الى أبحاث « التون مايو » وزملائه الى أربعة أقسام :

١ - انتقادات صادرة من رجال الاعمال ، وهذه لا تعترض على النتائج التى وصلت اليها هذه الابحاث ولا تنكر صحتها ولكن تعارض ما تحتويه من أفكار واتجاهات لتناقضها مع مصالح أصحاب الاعمال •

٢ - انتقادات ظهرت في كتابات رجال علم النفس الاجتماعي ، وهذه لا تنكر صحة النتائج التي وصلت اليها الابحاث ولكن تنكر أنها أتت للعلم بجديد ، اذ يعتقد هؤلاء أن هذه النتائج كانت واضحة وضوح الشمس ومعروفة من قبل .

٣ - انتقادات وجهها رجال علم الاجتماعي ، وهؤلاء يعتقدون أن النتائج سليمة في حد ذاتها الا أن فائدتها محدودة .

٤ - انتقادات عبر حديثا بعض رجال الفكر في ادارة الاعمال ، وهؤلاء يعتقدون أن النتائج لم تقدم في حد ذاتها حلا ايجابيا يمكن للإدارة أن تتبعه للوصول الى علاقات أفضل مع موظفيها وعمالها .

وأما بالنسبة للنوع الاول من الانتقادات فقد ظهر من رجال الاعمال بعد أن أعلنت نتائج أبحاث « مايو » مباشرة ، اذ ظن هؤلاء أن الاهتمام بمعاملة الموظفين والعمال كأفراد يختلفون في طبيعتهم عن باقي عوامل الإنتاج من حيث صعوبة تشفيرهم بكفاية دون اقتناع من جانبهم بالعمل الذي يقومون به ، سيؤدي الى تدليل الموظفين والعمال في منشأتهم وبالتالي صعوبة السيطرة عليهم .

الا أن هذا الاعتراض قد بدأت تخف حدته عندما أثبت التطبيق العملي بواسطة المنشآت عدم صحة هذه الانتقادات ، اذ ظهر بوضوح أن تغير وجهة النظر الى الموظف أو العامل ومعاملته على أساس مفاهيم تختلف في طبيعتها عن تلك التي ظلت تربط بينه وبين الآلة لا يؤدي بالضرورة الى تدليل العاملين في المنشأة بل على العكس قد يؤدي الى فهم أعمق من جانب الموظفين والعمال لواجباتهم .

أما بالنسبة للنوع الثاني من الانتقادات والذي ينصب على كون هذه النتائج معروفة من قبل ، فقد أوضح الكتاب الذين روجوا له أن النظر الى المنشأة كوحدة تتكون من جماعات لكل منها تقاليد وأهدافها ليس بجديد على العلم فقد سبق أن نشر H. Gooley كتابا في عام ١٩٥٢ (١) عن

١. — G. H. Gooley, Human Nature and the Social Order, p., t. an, 1959.

تصرفات العمال داخل الوحدات الصناعية وبين فيه أن العاملين داخل
الوحدات يكونون فيما بينهم جماعات لكل منها خصائصها التي تميزها عن
الآخرى •

الآن انتقادات رجال علم الاجتماع كانت أكثرها حدة وعددا •
وعلى العموم يمكن تلخيصها في ثلاث :

١ — أن « مايو » قد أغفل الدور الذي تلعبه الظروف التاريخية
التي مرت بها المنشأة وكذلك المرحلة التاريخية التي بها اقتصاديات البلد
التي يتحدث عن وحداتها الصناعية •

٢ — أنه أبدى تحيزا واضحا للإدارة أثناء إجراء التجارب •

٣ — أغفل أهمية الأبحاث النظرية إذ اعتمد أساسا على الأسلوب
المتبع في الأبحاث التي تجرى في العلوم الطبيعية (الكيمياء الطبيعية
المخ) أي الملاحظة والتجربة وقراءة النتائج ثم تحليلها •

أما بالنسبة للانتقاد الأول لرجال علم الاجتماع فقد دللوا على
صحته بأن « مايو » وزملاءه لم يذكروا ولو كلمة واحدة في أبحاثهم عن
الدور الذي تلعبه نقابات العمال ، فمن آلاف الصفحات التي احتوتها كتبهم
الثلاث (١ — ٣) لا يجد القارئ أكثر من عبارة واحدة هذا نصها « ••
لم يرد على لسان العمال أى ذكر للنقابات وبذلك لم تكن هناك ضرورة
لمناقشتهم الا أن التفسير الذي قدمه علماء الاجتماع يختلف عن ذلك تماما
اذ يرون أن السبب الحقيقي وراء عدم التحديث عن دور النقابات من جانب
العمال هو أن شركة وسترن اليكتريك قد دفعت خلال الفترة ما بين
١٩٣٢ — ١٩٣٩ حوالي ٢٠ ألف دولار لاعمال التجسس على الموظفين
والعمال •

1 — F. Mayo, The Social Problems of An Industrial Civilization, Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1945.

2 — F. Roethlisberger, and W. J. Dikson, Management and the worker. Cambridge, Harvard University press, 1939.

3.—F. Roethlisberger, Management and Morale, Cambridge, Harvard University press, 1941.

ويرد على ذلك ، بأن طبيعة البحث تطلبت اغفال الظروف التاريخية التي مرت بالشركة موضوع البحث اذ لم يكن لهذه الظروف أى أهمية ولم يتوقع أن تؤثر على النتائج التي وصل اليها ، كما أن النشاط النقابى فى شركة وسترن اليكتريك كان أقل منه فى المنشآت الأخرى ولذلك لم يكن هناك شمة اهتمام من جانب العمال بالحديث عن النقابات التي ينتمون اليها . أما فيما يتعلق بالتطور التاريخى لاقتصاد البلد والمرحلة التي تمر بها وأثر ذلك على الهيكل الاجتماعى وبالتالي على الكيفية التي تتكون بها الجماعات داخل المنشأة ، فهذا ليس بصحيح على الإطلاق اذ أنه خصص معظم كتابه «المشاكل الاجتماعية فى المجتمع الصناعى الحديث» لمناقشة أثر التغيرات الاجتماعية فى الولايات المتحدة على هيكل الجماعات داخل الوحدات الصناعية .

أما بالنسبة للنقد الخاص بتحيز «التون مايو» للإدارة فيبنى أساسا على كونه يؤمن بما يؤمن به رجال الصناعة من أن العمل يعتبر كراس المال عامل من عوامل الإنتاج . ولا يخطف عنه فى أى شئ ، وعلى ذلك يجب أن يعامل بنفس الأسلوب الذى تعامل به الآلة ، هذا فضلا عن تفسيره للتصرفات على أنها منطقية . والدليل على هذا النوع من التفكير أنه ميز بين نوعين من التنظيم : أحدهما رسمى وهو الموجود على الورق والذى تعدد الإدارة والثانى التنظيم غير الرسمى والذى يتفق عليه بين الموظفين والعمال ، وبالرغم من أن كلا من النوعين من التنظيم يوجد فى كل مستوى ، أى بين رجال الإدارة ، وبين العمال إلا أن «مايو» وزملاءه ركزوا أبحاثهم على التنظيم الرسمى للإدارة وتجاهلوا وجود أى تنظيم غير رسمى لهذه الفئة ، وعلى ذلك جطوا القارئ يعتقد أن قرارات الإدارة دائما منطقية ولها ما يبررها . ولعل التحيز يظهر بوضوح أكثر فى توصياته باستخدام مهارات متخصصة فى فهم الظروف الاجتماعية والأشخاص التي يعيش فيها العمال ، فى الوقت الذى تلزم فيه هذه المهارات لتحلل قرارات رجال الإدارة أيضا .

الا أن هذا النقد في حد ذاته هو الذى يسدو متحيزا فليس من
المعقول أن تطالب باحث وهو يدرس المؤثرات التى تؤثر على كفاية العمال
أثناء العمل أن يدرس أيضا العوامل التى تحكم تصرفات الادارة • ان
الدراسة التى قام بها « التون مايو » وزملاؤه كانت تهدف أساسا لدراسة
تصرفات العمال فكيف ننقده لعدم تخطي هذه الحدود •

أما النقد الاخير والخاص بإنكاره لأهمية البحث النظرى ، فقد
ادعى من صدر عنهم هذا النقد أنه بتركيزه على أهمية المشاهدة والتجربة
ومطالبته بتطبيق الاسلوب المتبع فى العلوم الطبيعية أنه أنكر الدور الذى
تقوم به الطريقة النظرية فى التحليل فى الوقت الذى ثبت فيه العلم أن
جمع أكبر تدر من المشاهدات لا يحقق أهداف الباحث الا اذا وضع
داخل اطار من التحليل النظرى •

والرد على ذلك بسيط للغاية ، فاتجاه « التون مايو » الى ابراز
أهمية استخدام المشاهدة والتجربة لا يعنى بالضرورة تجاهله لأهمية
العلوم النظرية ، كل ما هنالك أنه كان يهدف الى توجيه الاهتمام نحو
استخدام الطريقة العلمية فى دراسة الظواهر الاجتماعية •

فقد اعتقد معظم الباحثين فى العلوم الاجتماعية أن السبيل الوحيد
الى البحث فى هذه العلوم هو التحليل المنطقى والفلسفة النظرية • بل أن
معظم العلوم الاجتماعية لازالت تسمى حتى الآن بالعلوم النظرية
وتلصق هذه الصفة بالكليات والمعاهد التى تتولى تدريسها (أصدق مثل
على ذلك وصف كلية التجارة بأنها كلية نظرية بالرغم من مخالفة ذلك
الواقع الفعلى) •

أما بالنسبة للانتقادات التى وجهها الكتاب فى علم ادارة الاعمال
فنتصب أساسا على أن النتائج التى وصل اليها ((Mayo)) لم تقدم حلا
إيجابيا فلادارة ، صحيح أنها هدمت الافكار القديمة الا أنها لم تضع
حلا واضحا تسترشد به الادارة فى تنظيم علاقاتها مع العاملين فى المنشأة •
كل ما وصلت اليه التجارب هو نصائح للادارة أن تتخطى عن الضيق

ومحاولة معاملة العامل كالألة • ولذلك لم تعترف بضرورة وجود دوافع ايجابية يمكن أن تدفع الموظف أو العامل للعمل (١) •

والدليل على عدم ايجابية الطول التي قدمت هو التوصية باعداد مهارات متخصصة في فهم تصرفات العاملين بالمنشآت والحاكمهم بوظائف تخصص لهذا الغرض • مثل هذا الحل غير عملي اذ أن فهم طبيعة تصرفات العمال يدخل ضمن اطار مسؤولية كل مدير (٢) •

أخيرا يعتقد بعض الكتاب أن تجارب التون مايو قد اهتمت بالنواحي الاجتماعية للعمل وأهملت ناحية أخرى لابد من دراستها لفهم تصرفات العمال وهي طبيعة الفرد وظروفه إنخاصة ونشأته وميوله ورغباته •

الخلاصة : يمكننا القول أن الانتقادات التي وجهت الى أبحاث « التون مايو » قد أصابت الشكل وليس الموضوع وأن النتائج التي وصلت اليها كانت البداية لزيد من الأبحاث •

لقد وضع « مايو » الفروض الآتية لتكون أساسا للأبحاث التي تمت في هذا المجال خلال الثلاثين سنة الماضية :

١ — أن الاجر وملحقاته لا يمثل وحده الدافع الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه • فقد أثبتت التجارب أن العامل كثيرا ما يقف بإنتاجه عند حد معين حتى ولو كان هذا أقل من المستوى الذي يحقق له أجرا أعلى • كذلك أوضحت التجارب أن العامل في تحديده لمستوى إنتاجه ، يتأثر بآراء زملائه وعلاقاته معهم وكذلك بالمشاكل التي يواجهها داخل المنشأة ومشاكله الخاصة •

٢ — أن العامل لا يتصرف كشخص يعيش في عزلة عن باقي أفراد المجموعة التي يعمل معها • أن تصرفاته دائما ما تتأثر بقرارات هذه المجموعة • ففى أى مكان للعمل نجد أن كل عامل يسعى الى الانتماء الى مجموعة يطمنن اليها ، ويتفق معها في أهدافها وأساليبها في العمل ، وعلى

١. — Peter Drucker, The Practice of Management, New York Harper and Brothers, 1964.

2. — M. P. McNair, «Thinking Ahead, price of Human Relations», Harvard Business Review, Vol. 35, March - - April 1967, pp. 15-39.

ذلك يكون داخل كل منشأة عدة تنظمات تمثل المجموعات التي يكونها انعامين بها ، مثلهم في ذلك مثل الطلاب في المدارس ، اذ أن كل طالب يكون لنفسه مجموعة من الصداقات مع مجموعة معينة من الطلاب يطلق عليها الجماعة (الثلثة) • وقد تتفق آراء ورغبات هذه المجموعات مع آراء ورغبات الادارة ، الا أن العكس قد يحدث ويؤثر على سير العمل •

٣ - ليس من الضروري أن يؤدي تخصص كل فرد في عمل معين الى زيادة كمية الانتاج اذ قد يؤدي التخصص الى تحول العمل الى نوع من الروتين الملل •

وبالرغم من أن (مايو وزملاؤه) لم يعبروا بصراحة عن هذه النتيجة إلا أنهم أشاروا اليها كظاهرة غير عادية اذ لاحظوا أن تغيير بعض العمال لأعمالهم التي ظلوا يقومون بها أجالاً طويلاً لم يؤثر على نوع أو كمية الانتاج •

لقد وجه « مايو وزملاؤه » ، نظر الباحثين في موضوع العلاقات بين الادارة وعملها الى أهمية وجود التعاون بينهما • كذلك بين أن تحقيق ذلك يتوقف على فهم الادارة لنوعين من الحقائق : أولهما ، أن تنظر الادارة الى الوحدة التي تديرها على أنها تنظيم أعد لينفذ بواسطة مجموعة من الافراد تعمل مع بعضها وينشأ بينهما علاقات ومفاهيم معينة لا بد وأن تأخذها الادارة في الحسبان ، ثانيهما ، أن يكون لدى الادارة الخبرة والمهارة التي تمكنها من ملاحظة تصرفات الافراد كأفراد وكأعضاء في جماعات تتكون داخل المنشأة • وبذلك تتوقف درجة الاستفادة من التقدم الذي حدث في هذا المجال على البرامج التي تعد لتدريب رجال الادارة لفهم هذه الحقائق •

الفصل الثانى

دوافع العمل

الاساليب المستخدمة فى حث العاملين على العمل

تجمع أى منشأة تحت سقف واحد كمية من المواد ومجموعة من الآلات وعدد من العمال والموظفين يشتركون معا فى انتاج سلعة معينة أو مجموعة من السلع . ويساهم كل من المواد والآلات والعاملين بنصيب معين فى تكوين هذا المنتج بحيث يصبح من المستحيل اخراج السلعة فى شكلها النهائى دون مساهمة كل منها .

ويتوقف النصيب الذى تساهم به كلا من المواد والآلات على نوعها وعددها وعلى الاساليب والطرق الفنية المستخدمة فى عمليات الانتاج ، اذ يختلف الناتج باختلاف هذه الاساليب ، وعلى ذلك يمكن للمسؤولين عن ادارة المنشأة التحكم فى كمية الانتاج بسهولة عن طريق تغيير نوع المواد أو الآلات أو عن طريق تعديل الطريقة التى تستخدم فى الانتاج ، اذ أن من أسهل اجراء هذا التعديل .

الا أن الامر يختلف تماما بالنسبة للنصيب الذى يساهم به العاملون اذ يتوقف أولا وأخيرا على استعداد العاملين واقتناعهم بضرورة بذل الجهد لتحقيق مستوى معين من الانتاج . ولا تستطيع الادارة أن تتحكم فى هذا الاستعداد بشكل مباشر ، كل ما تستطيع عمله هو أن تعمل دون أن تتأكد مقدما من نتائج جهودها على تكوين هذا الاستعداد .

ونساهم الادارة في هذا المجال عن طريق رفع مستوى المهارة المطلوبة من العامل عن طريق :

١ - تعليمه وتدريبه اما بواسطة الرؤساء المباشرين أو عن طريق برامج خاصة للتدريب •

٢ - اعداد التنظيم الادارى بحيث يضمن وضع كل شخص في الوظيفة التى تتفق مع استعداداه ، خبرته ورغباته •

٣ - استخدام أساليب تتراوح بين التهديد ، الاغراء ، وتهيئة الجو المناسب لتحقيق رغبات العاملين فى المنشأة •

سنخصص هذا الفصل لشرح الاساليب المختلفة التى يمكن أن تستخدمها الادارة لحث العاملين على العمل المثمر ، فنقدم عرضا مفصلا لما وصلت اليه الابحاث بالنسبة لهذه الاساليب •

الأساليب المستخدمة فى حث العاملين على العمل :

تتراوح الاساليب المستخدمة لحث العاملين فى المنشأة على العمل المثمر بين استخدام الادارة لسلطتها فى العقاب ، اغراء العاملين عن طريق المزيد من الخدمات ، المساومة على بعض المكاسب ، خلق جو من المنافسة بين العاملين فى كل قسم أو عنبر داخل المصنع وبين تهيئة الظروف الملائمة للعمل سواء كانت مادية أو غير مادية • لذلك سنناقش فى هذا الفصل كلا من هذه الاساليب لنضع أمام المشتغلين فى ادارات الافراد بالمنشآت صورة صادقة يمكن أن تساعدكم على اختيار أنسبها •

استخدام الادارة لسلطتها فى العقاب :

قد تستخدم الادارة سلطتها فى فرض العقوبات التى تنص عليها اللائحة التأديبية أو لائحة الجزاءات الموجودة بالشركة والتى تخول لها لفت نظر الموقف ، ايقافه عن العمل لفترة ، خصم جزء من مرتبه ، أو فصله حسب المخالفة التى يرتكبها • وتسمى من وراء ذلك الى تحقيق

هدفين : أولهما ، أن يتلقى الموظف درسا يمنع من تكرار المخالفة مرة ثانية ، وثانيهما ، أن يكون ذلك بمثابة انذار لكل من تراوده نفسه من الموظفين الآخرين أن يرتكب أى مخالفة لنظام العمل .

ويعترض على هذا الأسلوب بأن سلطة الإدارة في العقاب ليست مطلقة وإنما مقيدة بحكم القانون والاتفاقات المعقودة بين الإدارة والنفقات في المنشآت التي بها منظمات نقابية . وحتى لو كان هناك مجال لاستخدام هذه السلطة فقد لا تحقق النتائج المرجوة من ورائها إذ تؤدي ، على أقصى تقدير ، إلى حث العامل على انتاج الحصد الأدنى المطلوب لتجنب العقاب أو المحافظة — من ناحية الشكل فقط — على نظام العمل . فقد يواظب الموظف على الحضور والانصراف في مواعيد العمل ويجلس على مكتبه طوال السبع ساعات المطالب بها دون أن يساهم بانتاج يذكر .

وقد يؤدي استخدام الإدارة لسلطتها في فرض العقاب أو حتى التهديد باستخدامها إلى نتائج عكسية فيلجأ العمال إلى كل المحاولات للرد على الإدارة ، فيعمدون إلى الإبطاء في الانتاج ، تعطيل الآلات أو اساءة استخدامهم . بل أكثر من ذلك قد يسعى العمال إلى حماية أنفسهم ضد هذا التهديد بتنظيم أنفسهم والاتفاق على مستوى معين من الانتاج يلزم ألا يتعداه أى عامل . وأخيراً قد يؤدي استخدام الإدارة لسلطتها في فرض العقوبات إلى أبعد من ذلك فتخلق شعوراً معادياً يظل مكبوتاً لفترة إلى أن تتاح لهم فرصة التعبير عنه في صورة انفجار مخرب لا يفهم حتى مصالحهم الخاصة (١) .

يجب ألا يفهم من ذلك أننا نوصي الإدارة بأن تتخطى عن استخدام سلطتها في العقاب فقد يكون ذلك ضرورياً في حالات الإهمال المتعمد أو الإخلال بالنظام عن قصد . كل ما ننسعى إلى توضيحه هو أن نبين ، أن

١. — F. Doethlisberger, « The Human Equation in Employee Productivity » in P. Pigors and C. Myers, Readings in Personnel Administration, New York, McGraw - Hill Book Co. 1962, pp. 44—120.

حث العاملين على اعطاء المزيد من الجهد لا يأتى عن طريق التهديد المستمر بالعقاب وفرض الجزاءات دون بحث الاسباب التى أدت الى المخالفات
اذ أن ذلك يؤدى الى نتائج عكسية فى غالبية الأحوال (١) •
اغراء العاملين من طريق تقديم المزيد من الخدمات :

قد تسعى الادارة الى حث العاملين على تقديم المزيد من الجهود وبالتالي زيادة الانتاج عن طريق التوسع فى الخدمات التى تقدم لهم •
ويقصد بالخدمات هنا كل ما يقدم للعاملين من مزايا عينية وغير عينية
علاوة على الاجر وملحقاته (العلاوات الدورية) • وتقسم هذه حسب
الغرض الذى تحققه الى ثلاثة أقسام :

١ - خدمات تسعى ، بطريق غير مباشر ، الى زيادة دخل العامل ،
وهذه تشمل المساكن التى تقيمها الشركة وتؤجرها بايجار اسمى أو ايجار
زهيد لعمالها ، وسائل النقل التى توفرها الشركة لنقل العمال من محال
سكنهم الى مقر الشركة ، وجبات الطعام التى تقدمها الشركة بثمان زهيد ،
المدارس التى قد تبنيها الشركة أو تكاليف الاستزادة من التعليم بالنسبة
للعاملين ، أى المنح الدراسية التى تعطىها الشركة للراغبين فى استكمال
دراساتهم ، تحمل الشركة تكاليف العلاج بالنسبة للعاملين فقط أو بالنسبة
لهم ولعائلاتهم ، تكاليف انشاء ملاعب ، نوادى وقاعات للسينما يمكن أن
يستعملها العاملون دون مقابل •

٢ - خدمات تهدف الى تأمين مستقبل العاملين وهى تشمل :
التأمينات ضد حوادث العمل ، والتأمينات على الحياة ، انشاء صندوق
للادخار تستخدم حصيلته فى توفير مكافأة مجزية للعامل بعد تركه العمل ،
توفير دخل منتظم للعامل (معاش) فى حالة عجزه عن العمل أو عند تركه
الخدمة لكبر السن •

١. -C. Argyris, The Impact of Budget on People, New York: Controller-
ship Foundation, 1952, p. 5.

٣ - خدمات تسعى الى توفير ظروف أفضل للعمل وهذه تشمل :
برامج الامن الصناعى التى تصمم لمنع الحوادث أثناء العمل ، تجهيز
المصنع بالمعدات الحديثة التى تكفل تنقية الجو من الاتربة والغبار
المتطاير أثناء عمليات التشغيل ، وأخيرا قد تتضمن تخفيض عدد ساعات
العمل اليوى أو الاسبوعى •

وتهدف الادارة من وراء هذه البرامج الى حث العمال على زيادة
التاجهم عن طريق خلق شعور بالولاء والوفاء من قبل من قدمت اليهم هذه
الخدمات تجاه من قام بتحمل تكاليفها •

الا أن تحقيق هذا الهدف ليس مؤكداً فى جميع الحالات فقد يشعر
العمال فى بداية الامر بالخدمات الإضافية التى قدمت لهم ، الا أنهم
سرعان ما يبنظرون اليها على أنها التزامات على الادارة وأن ما حصلوا
عليه يعتبر جزءاً من حقوقهم وقد يتأكد هذا الشعور اذا تبين لهم أن
برنامج الخدمات الذى بدأت الادارة فى تطبيقه لم يوضع عن اقتناع
بأهميته لتحقيق مستوى أعلى من الرفاهية للعاملين وانما قدم أساساً
كمحاولة لشراء ولاءهم • هذا فضلاً عن أن مجال التوسع فى الانفاق على
الخدمات قد أصبح محدوداً بعد أن تدخلت الدولة وفرضت حداً أدنى من
الخدمات الصحية والاجتماعية لأبد لكل منشأة من تقديمه •

لأنك أن المنشأة التى تقدم ، عن اقتناع ، على المساهمة فى توفير
مستوى من المعيشة أفضل عن طريق تقديم ألوان من الخدمات للعاملين
فيها تتمتع بسمعة طيبة كمكان مناسب للعمل وبذلك تجتذب أكثر العمال
مهاره ، ويظل هؤلاء فى خدمتها دون أى تفكير فى ترك العمل والانتقال
الى شركات أخرى ، الا أن ذلك كله لا يعنى بالضرورة حث العاملين على
تقديم المزيد من الانتاج •

خلق جو من المنافسة بين العاملين :

قد تسعى الادارة لحث العاملين على زيادة انتاجهم ، الى خلق جو من المنافسة بين العاملين في قسم معين للحصول على زيادات في الاجور أو للترقية إلى وظائف أعلى ، بأن تجعل كل زيادة في الاجر أو الترقية إلى وظائف أعلى في المركز ومقرر لها مرتب أكبر مشروطة بوجود ما يثبت أن المرشحين للترقية قد ساهموا أكثر من زملائهم في زيادة الانتاج .

وبالرغم من أن هذا الأسلوب قد ينجح في بعض الحالات إلا أن هناك صعوبات كثيرة تقلل من إمكانية الاعتماد عليه في كثير من الحالات . أول هذه الصعوبات تعذر قياس انتاج الفرد في كثير من الأحوال حيث يصعب عزل انتاجه عن انتاج زملائه في القسم . فالترقية بالنسبة لبعض الوظائف قد تكون مقيدة بالاقدمية (بحكم القانون) ، كذلك قد لا يشترط في الترقية لبعض الوظائف (وظائف الاشراف) أن يكون الشخص قادراً على بذل جهود أكثر وإنما يتم اختيار المرشحين للترقية لهذه الوظائف على أساس قدرة هؤلاء على الاشراف واكتساب محبة رؤوسهم .

وعلاوة على ذلك ، قد لا يستجيب الجميع لهذه المنافسة فبعض الأشخاص يبتعدون عن أي مجال للمنافسة حتى ولو كان هناك احتمال بأن يعود عليهم بالفائدة لعدم رغبتهم في شغل مناصب رئاسية إذ يعتقدون أن المشاق والمشاكل التي سيواجهونها أكثر بكثير من الفوائد المادية والادبية التي يمكن أن تعود عليهم (١) .

أخيراً ، قد تخلق هذه المنافسة أحقاد وضغائن بين الأشخاص الذين يعملون في مجال واحد مما يؤدي إلى تعطيل العمل وبالتالي إلى نتائج عكسية .

(١) H. Leavitt, «Managerial Psychology», Chicago University of Chicago Press, 1958 pp. 269.

يجب ألا يفهم من ذلك أن الإدارة يجب أن تبعد عن خلق أى مجال للمنافسة بين الموظفين ، إذ أن المنافسة قد تكون ضرورية في بعض من الحالات • كل ما نسعى إلى توضيحه هو أن نبين أن استخدام المنافسة كاسلوب لحث الموظفين على العمل قد تواجهه صعوبات يجب أن تكون الإدارة على علم بها حتى تتفادى المشاكل التي تنجم عن التطبيق •

تهيئة الظروف الملائمة للعمل :

استعرضنا فيما سبق بعض الأساليب التي تستخدم لحث العاملين على زيادة الانتاج • ووضح أنها لا تخرج عن نوعين : الأول يعتمد على إغراء العاملين بالزيادة في الدخل إذا زاد انتاجهم حتى ولو كانت هذه الزيادة في شكك غير مباشر (الخدمات) والثاني يعتمد على المقسوة بالتلويح بالمقوبات والجزاءات في حالة أى تغير قد يؤثر على الانتاج بشكل مباشر أو غير مباشر •

لا شك أن هذه الأساليب ضرورية وتساهم في حث العاملين على زيادة الانتاج إذا ما أحسن استخدامها واذ ما احتاطت الإدارة للعقبات المنتظر مواجهتها في التطبيق •

غير أن هذه الأساليب وحدها لا تكفى إذ أن حث العاملين كجماعة لزيادة انتاجهم لا يأتي الا عن طريق العمل على تهيئة ظروف العمل بحيث تتلاءم مع احتياجات العاملين • وعلى ذلك يتعين عليها أن تدرس هذه الاحتياجات أولا ثم تتخذ ما يلزم من اجراءات للعمل على الوفاء بها • تشير الدراسات التي أعدت عن احتياجات الأفراد الى أن الفرد يحتاج الى :

- ١ — مستوى معيشة ملائم •
- ٢ — الاستقرار والأمان •
- ٣ — الاحتفاظ بصلات طيبة مع الأشخاص الذين يتعامل معهم •

٤ - ان يحتل المكانة التى يستحقها بين زملائه (١) الى (٥) •
وتستجيب الادارة لهذه الحاجات عن طريق تهيئة الظروف المادية
الملائمة ثم تهيئة الظروف المناسبة للعمل من حيث ملائمة العامل للوظيفة
ودن باحثة توافر الاشراف السليم • لذلك سنتكلم عن كل من هذه
الأساليب بالتفصيل •

تهيئة الظروف المادية المناسبة - الأجر وملحقاته :

تعتبر الحاجة الى مستوى معيشة ملائم أمرا طبيعيا اذ ان أى
انسان يتطلع باستمرار الى أن يعيش فى مستوى أحسن من مستواه
الحالى الا أن الجدل ثار منذ ١٩٣٠ حول أهميتها بالنسبة للحاجات
الآخري • فقد اعتقد البعض ، بعد أن نشر فردريك تايلور نتائج ، أن
العاملين فى أى منشأة يهتمون فقط بالأجر وملحقاته التى تساهم رفع
مستوى معيشتهم وبمجرد أن نشرت أبحاث التون مايو وزملاءه والتى
أشارت الى وجود حاجات أخرى للعاملين يتحتم أشباعها : فسر البعض
نتائج هذه الأبحاث تفسيراً خاطئاً بادعائهم أنها توصلت الى العاملين
لا يهتمون بالأخري وملحقاته قدر اهتمامهم بظروف العمل • وقد استند
هؤلاء الى نتائج بعض الاستقصاءات التى أجريت على عمال بعض

1. — D. Katz, N. Maccoby and N. Morse, « Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation », (Ann Arbor, Mich, of Social Research, 1950).
2. — A. Zalesnik C. Christenser and F. Roethlisbergers, « The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers, A Prediction Business, 1958).
3. — J. Clark Some Unconscious Assumptions Affecting Labor Efficiency in flight Supermarkets, Unpublished Doctor of Business Admin. thesis, Harvard Graduate School of Business, 1958.
4. — L. Barnes, Organizational Systems and Engineering, Groups, Boston, Mas, Harvard University, Graduate School.
- Study», Boston, Mas, Harvard University, Graduate School of
5. — M. Hairf. Psychology in Management, New York Mcgraw Hill Book Co.

المصانع الأمريكية والتي طوّل فيها العمال بترتيب الاجر وظروف العمل وغيرها من الاشياء التي قد يهتمون بها حسب أهميتها ؟ فلم تعطى الاغلبية للاجر المرتبة الاولى (١) - (٤) •

والواقع أن الانتقادات التي وجهت الى هذه الاستقصاءات كثيرة سواء من ناحية الشكل أو الموضوع إلا أن أهمها أنها فسرت خطأ النتائج التي قدمها التون مايو وزملاءه • فلا يوجد ولو عبارة واحدة في كتبهم تشير الى أنهم يعتبرون الاجر أقل أهمية من غيره من العوامل ، كل ما أكدوه هو أن هناك عوامل أخرى الى جانب الاجر تؤثر على تصرفات العامل واتجاهاته بالنسبة للإدارة •

وهتى لو صح المنطق القائل أن الاجر يحتل مرتبة أقل بالنسبة للعمال في الولايات المتحدة فإن من المتعذر قبول ذلك بالنسبة للعمال في البلاد التي لا زال فيها أجر العامل منخفضاً • الاضح أن نقول ان الاجر ، الى جانب انعمامل الاخرى يؤثر على استعداد العامل للمساهمة في الجهود التي تبذل داخل الشركة التي يعمل بها •

ويسعى الغافلون ، فيما يتعلق بالاجر ، الى تحقيق ثلاث أهداف :

(١) العدالة النسبية ، بمعنى ألا يختلف الاجر الذي يعطى لموظيفة عن الاخرى الا اذا كان هناك ما يبرر ذلك ، على أن يكون هذا المبرر منطقي ومقتنع •

1. — W. Whyte, Money and Motivation: An Analysis of Incentives Industry. New York, Harper and Brothers, 1953 pp. 100 - 115
2. — D. Katz, Productivity, Supervision, and Morale, Among Railroadworkers, Ann Arbor, Mich, Survey Research Center 1954.
3. — R. Stagner, « Psychology Aspect of Industrial Conflict », Personnel Psychology, Vol. 3, Spring 1950. pp. 1-15.
4. — D. Katz, N. MacLay, N. Morse Productivity Supervision and Moral in an Office situation », Ann Arbor Mich. Survey Research Center, 1951.

(ب) أن يزيد الدخل الاجمالى الذى يحصل عليه كلما زاد الجهد الذى يبذله .

(ج) أن يزيد الدخل الاجمالى الذى يحصل عليه كلما زادت مدة خدمته فى الشركة وزادت أعباءه العائلية .

(د) أن يزيد الدخل الاجمالى الذى يحصل عليه بازدياد الدخل الصافى الذى تحصل عليه المنشأة .

وتساهم الادارة فى تحقيق الهدف الاول عن طريق وضع الكادر على أساس تقويم موضوعى للاهمية النسبية لكل وظيفة ، أما زيادة الاجر مع زيادة المجهود فيتم عن طريق الاجور والمكافآت التشجيعية بحيث يزيد دخل الموظف أو العامل كلما زاد انتاجه عن حد معين . كذلك يتحقق هذا الهدف عن طريق منحه زيادة دائمة فى الاجر وذلك عن طريق اعطائه « علاوة » أو عن طريق ترفيته الى وظيفة يخصص لها أجر أعلى . أما الهدف الثالث فيتحقق عن طريق ما سمي « بالعلوات الدورية » ولن نستطرد هنا فى شرح كيفية اعداد الكادر أو نظم الترقية اذ سبق أن خصص لكل باب مستقل ، لذلك سنقتصر على معالجة موضوع اشتراك العاملين فى الارباح .

اشتراك العاملين فى الارباح :

ازداد الاهتمام حديثا من جانب الادارة والعاملين فى المنشآت فى معظم الدول الصناعية بموضوع اشتراك العاملين فى الارباح . يظهر ذلك من الاحصاءات المنشورة عن برنامج الاشتراك فى الارباح والتي يعدها مكتب العمل الدولى التابع لهيئة الامم المتحدة .

ويقصد بالمشاركة فى الأرباح أن تدفع المنشأة للعاملين فيها جزء من الأرباح انصافية بمجرد اعلانها تقديرا منها للجهود التى يبذلها هؤلاء فى

تحقيق الأرباح (١) ، (٢) • وواضح من هذا التحديد أنه يشترط وجود أرباح يمكن توزيع جزء منها • وبالرغم من أن هذا الشرط منطقي إلا أنه يثير مشاكل عند التطبيق على مستوى الدولة • فقد لا يكون الربح هدفًا بالنسبة لبعض المشروعات • كما هو الحال بالنسبة للمشروعات التي تنتج السلع الضرورية أو التي تقدم الخدمات العامة (المواصلات - الكهرباء - المياه) بل قد تكون الإجراءات التي تتخذها الدولة سببًا في عدم تحقيق منشآت معينة لأى أرباح (عندما تحدد الدولة الأسعار التي تقدم بها السلعة) • وبذلك لا يعكس عدم تحقيق المنشأة للأرباح الجهود التي يبذلها العاملون في هذه المنشآت إذ قد تكون هذه الجهود أكبر من تلك التي يبذلها العاملون في المنشآت المربحة •

ويمالج ذلك إما عن طريق جعل توزيع المكافآت التشجيعية على العاملين في هذه الشركات مشروط بتحقيق رقم أكبر من الإنتاج ، تقديم خدمة أفضل أو تخفيض التكاليف ، أو عن طريق تجميع أنصبة العاملين في كل مؤسسة أو في كل مجموعة من المؤسسات في صندوق يوزع حصيلته على جميع العاملين في الوحدات التابعة لهذه المؤسسات بما فيها تلك التي لم تحقق أرباح بشرط ألا يكون عدم تحقيق هذه الأرباح راجعًا إلى تقصير أو إهمال العاملين فيها •

وتسعى برامج المشاركة في الأرباح إلى تحقيق عدة أهداف أهمها :
١ - أقتاع العاملين في المنشأة أنه لا سبيل إلى زيادة دخولهم إلا بزيادة الأرباح الصافية التي تحصل عليها هذه المنشأة • ولذلك يتحتم عليهم أن يبذلوا ما في استطاعتهم من جهود لتحقيق هذه الزيادة ، في حدود الإمكانيات المتاحة لهم • فيمكنهم الاقتصاد في استخدام المواد ، المحافظة

-
1. — Council of profit Sharing in Industries, Profit Sharing Manual, Chicago, Ill, 1957, p. 23.
 2. — H. Chruden, and A. Sherman Jr., Personnel Management New York, South Western Publishing Co. 1959. p. 496.

على الآلات وممتلكات الشركة واقتراح ما يلزم من تعديلات في نظام العمل
بمنصد تحقيق وفورات في التكاليف أو زيادة الانتاج .

٢ — تنمية الوعي العمالي بتطوير تفكيره من تفكير فردى ينصب
أساساً على خدمة مصالحه الخاصة الى تفكير لخدمة الجماعة بجانب خدمة
مصالحه ، اذ يعرف كل عامل أنه يساهم بجهوده في زيادة دخله ودخول
الآخرين .

ويحسب نصيب العاملين في الأرباح أما على أساس نسبة مئوية
معينة من صافي الربح الذي تحققه المنشأة (١) ، أو على أساس نسبة مئوية
من المرتبات تخصم من صافي الربح . ويفضل العاملون الأخذ بالأسلوب
الأول اذ يزداد الدخل الذي يحصل عليه العامل كلما زادت الأرباح الصافية
التي تحققها المنشأة . كذلك قد يخدم هذا الأسلوب مصالح الشركة عن
طريق ايجاد حافز قوى لدى العمال لبذل جهود أكثر بقصد تحقيق قدر أكبر
من الأرباح . غير أن السماح بزيادة نصيب العاملين كلما زادت الأرباح
قد يدفع المسئولون عن ادارة بعض الشركات الى المغالاة في تقدير الأرباح
الصافية أو اظهار أرباح لم تتحقق بقصد زيادة دخولهم .

فاذا حسب نصيب العمال على أساس نسبة من المرتب أمكن التغلب
على احتمالات التلاعب في أرقام الأرباح ، اذ نجعل مقدار التوزيعات على
العاملين مرتبط بأساس ثابت لا يسمح بأي تلاعب . ويعترض على
استخدام المرتب بأنه يقضى على الحافز . اذ يظل القدر الذي يحصل عليه
العاملون ثابتاً مهما تغير مقدار الربح الذي تحصل عليه المنشأة ، إلا أنه
يرد على ذلك بأن الحافز كان موجود لأن التوزيعات ستتوقف في حالة عدم
تحقيق أرباح ، اذ يشترط لزيادة دخول العمال أن تكون المنشأة قد حققت
أرباح يمكن المشاركة فيها .

أما بالنسبة لتوزيع هذه الأرباح المحتجزة على العاملين فقد يتم ذلك

(١) يتفق على هذه النسبة بين النقابة وإدارة الشركة ، أو يحددها
التشريع كما هو الحال في جمهورية مصر العربية .

على أساس دفع مبلغ واحد بالنسبة لكل العاملين مهما اختلفت درجاتهم المالية أو وظائفهم ، بمعنى أن يحصل رئيس مجلس الإدارة على قدر يعادل ذلك الذي يخصص لأقل عامل ، أو قد يصيب نصيب كل عامل على أساس - مرتبه الأساسى (بدون علاوة الغلاء) وبذلك يسمح بتفاوت الأنصبة في الأرباح على أساس التفاوت في المرتبات ، وقد توزع الأرباح على أساس أقدمية العاملين أو كفاءتهم أو كليهما معا .

يدفع لكل عامل نصيبه من الأرباح إما في شكل نقدي أو في شكل أسهم فيتحول الى مالك لجزء من رأس مال المنشأة التي يعمل فيها . فإذا اتفق على أن يكون الدفع في شكل نقدي فقد يتم ذلك بمجرد نشر الحسابات الختامية أو قد تحجز في صندوق لتدفع عند بلوغ العامل سن المعاش ، على أن يستخدم جزء من المبالغ التي تحتجز سنويا لتمويل المعاشات الاستثنائية ، نفقات التعليم والنفقات الطارئة . وقد يتفق على أن يدفع جزء من الأرباح في شكل نقدي على أن يحتجز الجزء الباقي لتمويل بعض الخدمات العامة التي يحتاج اليها العاملون في المنشأة .

ويمتاز الدفع النقدي بأنه يخلق حافزا عاجلا يظهر أثره بسرعة ، إذ يشعر العاملون بالفائدة التي تعود عليهم من جراء المساهمة في زيادة أرباح المنشأة التي يعملون فيها . إلا أن توزيع الأرباح في شكل أسهم له مزاياه أيضا إذ يضمن وجود حافز دائم لدى العاملين ، إذ سيساهم بجهوده ليس فقط في زيادة الأرباح بل في المحافظة على رأس المال الذي يملك جزء منه . كذلك يؤدي توزيع الأرباح في شكل أسهم الى تخفيف الضغط على الأرصدة النقدية التي تحتفظ بها الشركة إذ أن كل ما ستدفعه الشركة لا يتعدى أوراق مطبوعة في شكل أسهم ومختومة بخاتمها . ولكن يجب أن يكون واضحا أن التوزيع في شكل أسهم يمكن أن يتم فقط في المنشآت الموجودة بالقطاع الخاص أو بالنسبة لتلك الملوك ملكية مختلطة .

أما بالنسبة للمشاركة في المؤسسات المصرية فقد نظمت عملية

استترك العاملین فی الأرباح بواسطة قرار رئیس الجمهورية بالقانون رقم ١١١ لسنة ١٩٦١ وقرار رئیس الجمهورية بالقانون رقم ٩٦ لسنة ١٩٦٢ والقرار الجمهوری بالقانون رقم ١٣٥٠ لسنة ١٩٦٢ ، فحدد القانون الأول النسبة التي تحتجز من الأرباح الصافية بـ ٢٥ ٪ / يجب منها ١٠ ٪ / لتوزع فی شكل نقدي علی الموظفين والعمال وتخصص ٥ ٪ للخدمات الاجتماعية والاسكان علی أن يستخدم الباقی وقدره ١٠ ٪ / للاتفاق للاتفاق علی مشروعات الخدمات المركزية للموظفين والعمال . أما القانون رقم ٩٦ لسنة ١٩٦٢ فقد أجاز تخصيص بعض المبالغ المحتجزة من أرباح بعض الشركات لتوزيعها علی بعض العاملين فی الشركات التي لم تحقق أرباح لأسباب لا تتعلق بكفاية التشغيل . أما القانون رقم ٩٦ لسنة ١٩٦٣ فقد حدد كيفية توزيع الأرباح علی العاملين فنص علی أن يتم هذا التوزيع بنسبة المرتب الاجمالي بحيث لا يزيد ما یخص الفرد عن ٥٠ جنيه فإذا تبقى شيء بعد ذلك وزع علی أساس المرتب أيضا علی جميع الأشخاص الذين لم يتجاوز ما حصلوا علیه علی ٥٠ جنيه . قبل أن نهی هذه المناقشة لاستترك العاملين فی الأرباح ، نود أن نلفت نظر انقاریء الی أن المشاركة تعتبر وسيلة مكملة لخلق علاقات طيبة بین الادارة والعاملين وليست بديل لها علی الاطلاق ، فإذا لم يتوافر مثل هذا النوع من العلاقات فإن المشاركة فی الأرباح تصبح عديمة القيمة . كذلك يجب أن یفهم العاملون أن هذه ليست حقا اكتسبوه بحكم القانون دون قيد أو شرط إذ أن التمتع بهذا الحق رهن بالجهود التي يبذلها كل فرد فی تحقيق هذه الأرباح . وحتى تحقق هذه المشاركة أهدافها يجب أن تتولی الادارة أو ممثلها ، لجان الاتحاد الاشتراکی أو النقابة شرح هذه الأهداف للعاملين مبينة أن هذه الفكرة الأساسية من وراء هذه المشاركة هو أن یعرف الجميع أن الوحدة التي يعملون فيها عبارة عن مشاركة بین العاملين فی الجهود لانتاج سلعة معينة ثم مشاركة بالتبعية فی العائد من وراء هذه الجهود .

تهيئة ظروف الوظيفة :

نقصد بتهيئة ظروف الوظيفة أن نحدد مع العامل الطريقة التي تؤدي بها الواجبات التي تفرضها عليه وظيفته بشكل يستبعد معه أي احتمال نشعور بالملل أثناء أداء هذه الواجبات ، إذ أن هذا الشعور يؤثر بالضرورة على إنتاجيته .

وينشأ هذا الشعور لدى شاعلى بعض الوظائف بسبب طبيعة الأعمال المطلوبة منها والتي تحتم قيام العامل بتكرار عمل معين طوال اليوم بشكل روتيني . وقد تنشأ عندما يجد العامل الوظيفة التي يشغلها لا تنسح له المجال لاستخدام قدراته ومهارته الشخصية التي اكتسبها أثناء دراسته أو أثناء تجاربه العملية ، وقد تنشأ أيضا عندما يتعذر على العامل أن يميز نتائج الجهود التي يبذلها إذ يختلط مجهوده مع مجهود الآخرين بسبب اشتراك أكثر من عامل في كل مرحلة من مراحل الإنتاج . وقد يمل العامل إذا ما اضطرتة الى أن يعمل بمعدل منتظم طوال اليوم ، إذ يميل البعض الى بذل جهود أكثر في بداية النهار على أن يبطئ في العمل خلال الجزء الأخير ويفضل البعض الآخر أن يعمل بجد في الساعات الأولى ثم يعطى لنفسه بعض الراحة ليجدد نشاطه ويصبح قادرا على استئناف العمل المعدل (١) - (٢) .

ويحاول العامل التخلص من هذا الملل بتعديل معدلات تشغيل الآلات ومعدلات الإنتاج بحيث تتفق مع الجهود التي يرى بذلها في الأوقات المختلفة من النهار ، أو عن طريق الاستئذان لفترات راحة بحجة الاعياء على أن يقضيها في التحدث مع زملاءه الذين حصلوا على فترات راحة لنفس السبب ، وقد يدخل العامل تعديلات طريقة أداء العمل

١. —C. Walker and R. R. Gues, The Man on the Assembly, Line Cambridge, Mas., Harvard University Press, 1952, P. 511.

2. —D. Roy, "Work Satisfaction and Social Rewards in Quota Achievements" American Sociological Review, Vol. 18 Oct. 1953, pp. 1-38.

في تبادل مع زميل له بعض الأعمال التي كلف بها أصلاً ومن المفروض أن يؤديها بنفسه ، ويلجأ بعض العمال الى بعض الأساليب الأخرى فيكثرون من الاجازات المعارضة والأجازات المرضية أو قد يستخدمون اجراءات أعنف من ذلك كتعطيل الآلات أو تخريبها (٢) .

ولا شك أن من الأفضل أن تعالج الإدارة مصادر هذا الملل قبل أن يبدأ العمال في تطبيق أساليبهم الخاصة ، وذلك عن طريق دراسة ظروف كل وظيفة والسماح ببعض التعديلات في طرق الأداء أو التنقلات الداخلية طالما أن ذلك لا يؤثر على سير العمل .

فيمكن مثلاً تنويع الأعمال التي يكلف العامل بأدائها بتكليفه بالقيام بأكثر من عملية . فإذا كان إنتاج جزء من أجزاء السلعة يحتاج الى أكثر من

عملية خصص لكل منها عامل معين ، فيمكن بدلاً من تكليف كل عامل بأداء عملية معينة أن يطلب من المجموعة كلها أداء العمل في مجموعة على أن يترك لهم مهمة توزيع العمليات على أفراد المجموعة .

وعن الممكن أيضاً أن يتم هذا التوزيع عن طريق تمكين العاملين من الانتقال الى وظائف أخرى تتيح لهم القيام بأعمال من نوع آخر واكتساب مهارات جديدة .

كذلك تعطى بعض المنشآت للعامل الحق في تعديل معدل الانتاج خلال اليوم طالما أن الناتج اليومي لن يتأثر. إذ يطالب العامل بانتاج كمية معينة يوماً وعليه أن ينظم وقته بحيث يصل الى هذه الكمية فيسرعه وقتما شاء ويحدد لنفسه أوقات الراحة .

فإذا تعذر تعديل الطريقة التي يؤدي بها العمل — وهذا أمر طبيعي في أحوال كثيرة — تلجأ المنشآت الى اعطاء العمال فترات منتظمة للراحة على أن تختار أوقاتها بحيث تعطى في المواعيد التي يبدأ فيها الانتاج في

١. — I. Sayles, «Wild cat Strikes» Harvard Business Review, Vol 32.
Nov 1954, PP. 42-52.

التناقض وبشرط أن يتناوبها العمال الذين يشتركون في عمل معين بحيث يبقى جزء منهم أمام الآلات فلا تتعطل أثناء هذه الفترات .
وأخيرا تحاول بعض المنشآت اشعار العامل بكيانه المستقل عن طريق تحديد كمية العمل المطلوبة والسماح له بترك العمل بمجرد اتمامها حتى ولو تم ذلك قبل انتهاء مواعيد العمل ، وقد تنشر تقارير دورية عن تقديم العمل في كل قسم وأثره على الناتج النهائي الذي حققتة الشركة ، كذلك قد نسمح للعامل بأداء عمله بالطريقة التي يراها مناسبة طالما أنها توصله الى نفس النتيجة .

الإشراف السليم :

يتأثر استعداد العامل لبذل مجهود أكبر أثناء العمل بالأسلوب الذي يتبعه رئيسه في معاملته هو وزملائه أى بالأسلوب الذي يتبعه الرئيس في إدارة المجموعة المسئول عنها .
وتشير الدراسات الحديثة الى أن أفضل الأساليب التي يمكن أن تتبع لحث العاملين على التعاون مع رؤسائهم ومضاعفة جهودهم هو الذي يجعل مهمة الرئيس قاصرة على مجرد الإشراف العام على أعمال مرؤوسيه بحيث يقتصر تدخله على الحالات التي يحتاج فيها العامل الى مساعدة أو اذا شعر بأن ثمة أخطام ترتكب دون أن يتنبه العامل .

ويتحقق لإشراف العام عن طريق :

- ١ - تفويض الرئيس لسلطاته بحيث تكون مهمته قاصرة على مجرد الأهداف المطلوب تحقيقها ووضع القواعد لذلك مع رسم الحدود التي يمكن لكل من مرؤوسيه التصرف فيها .
- ٢ - تحديد الأعمال المطلوبة من كل مرؤوس بشكل قاطع ثم الحكم على أدائه على أساس النتائج التي حققها .
- ٣ - تجنب إعطاء الأوامر والتعليمات المفصلة .
- ٤ - تجنب الضغط المستمر على المرؤوسين .

٥ - تدريب كل من تتقنه الخبرة والدراية ، وأخيرا تخصيص الجزء الأكبر من وقته للتخطيط الطويل الأجل بدلا من أن يشغل نفسه بمعالجة المشاكل البسيطة التي يمكن أن تحل بواسطة العوامل • (١) ، (٢) •

اشتراك العاملين في الإدارة :

تعتمد المنشآت في حثها للعاملين على بذل جهود أكبر على اشتراكهم في الإدارة الفعلية لكل أوجه النشاط معتمدة في ذلك على المنطق القائل بأن اشتراك ممثلين من الذين يتولون عملية التنفيذ في اعداد البرامج ووضع السياسات ومتابعة التنفيذ يضمن إقامة هذه البرامج على أساس دراية كاملة برغبات وامكانيات المنفذين (العمال) كما يسهل من عملية التطبيق اذ يضمن ارتباط العاملين بجهود معينة لا بد وأن تبذل لتنفيذ هذه البرامج ويختلف الأسلوب اذى يتم به هذا الاشتراك في الدول التي قبلت انفكرة ، ففي بعضها يشترك العمال في الإدارة بانتخاب ممثلين لهم في لجان يستكمل أعضائها بممثلين عن الإدارة تكون مهمتها ابداء النصيح والرأى في بعض المسائل التي تهتم الشركة والعاملين فيها، بينما يتم اشتراك العاملين بشكل ايجابي في دول أخرى اذ يحتم القانون وجود ممثلين للعمال في مجلس الإدارة حتى يشتركون اشتراكا فعليا في اتخاذ كل قرار يتعلق بسير العمل أو بمستقبل الشركة •

★ توصلت الى هذه النتيجة ثلاث مجموعات من الابحاث تمت في الفترة ما بين ١٩٥٢ - ١٩٥٨ . الاولى قام بها مركز البحوث بجامعة متشيجان والثانية تمت في شركة جنرال اليكتريك أما الثالثة فكانت تحت اشراف جامعة ييل . لمعلومات أكثر تفصيلا راجع :

١ - R. Kahn, D. Katz, «Leadership Practice in Retationship to Productivity and Morale» in D. Cartwright and F.Zander (eds), Group Dynamics, Evanston, ILL., Row Peterson, 1953. PP. 612-628.

2 - Q. Ponder, «The Effective Manufacturing Foreman» in Proceeding of The Tenth Annual Meeting, Madison, Wisc ; Industrial Relation Research Association, 1957, PP. 51-54.

General Electric Company Pubic and Employee Relations Research Service The Effective Manufacturing Foreman 1957.

ففى الهند يشترك العاملون فى بعض المنشآت فى مجالس مشتركة تعاون الادارة فى بحث موضوعات معينة تحليلها اليها • فليس هناك الزام تمانونى بانشاء هذه المجالس اذ أن الأمر متروك الى الاتفاق الذى يتم بين الادارة والعاملين فى المنشآت الصناعية • كذلك لاتعرض على المجالس الا موضوعات معينة تحددها الادارة • اذ للآخيرة الحق فى تحديد المسائل التى تختص ببحثها والمسائل التى لا تعرض على هذه المجالس •

ويشترك ممثلوا العمال فى إنجلترا كأعضاء فى لجان استشارية تكون مهمتها سلامة وصحة العمال • بحث المشاكل الخاصة بالتدريب والتعليم وقواعد العمل ، العمل على تحسين طرق الانتاج ، وتشجيع الاقتراحات خاصة بتحسين أساليب الانتاج •

أما فى السويد فيتم اشتراك العمال بانتخاب ممثلين فى مجالس مشتركة تشكل بناء على طلب العمال والادارة وبموافقة الطرفين وتكون مهمة هذه المجالس بحث ارقام الانتاج واقتراح ما يلزم لزيادتها وكذلك تناقش المشاكل الخاصة باعداد خطط العمل فى المصنع وتلك المتعلقة بالتنظيم الادارى • وكذلك لهذه المجالس الحق فى مناقشة قرارات الفصل وابداء رأيها فيها على أن يكون ذلك بصفة استشارية وغير ملزمة ، ويتم ترشيح الأعضاء بواسطة العمال ، وينتخب الممثلون بالاقتراع السرى بشرط ألا تقل مدة الخدمة لمن له حق الانتخاب عن سنة ولا تقل سنه عن ٢١ سنة •

أما فى فرنسا فقد نص القانون على انشاء لجان عمل فى المنشآت التى يملكها القطاع الخاص والتى بها عدد من العمال يزيد على ٥٠ وتتكون هذه اللجان من مدير المنشأة أو ممثله ومندوبين أو ثلاثة عن العاملين • وتتولى هذه اللجان معاونة الادارة على تحسين ظروف العمل وبحث المقترحات الخاصة بتحسين الانتاج • وكذلك تبدى رأيها فى المشاكل المتعلقة بالتنظيم وفى بعض الشؤون المالية • أما بالنسبة للمنشآت التابعة

للقطاع العام فقد نص القانون على وجود مجالس للمديرين تضم ممثلين للإدارة والعمال وفئات المستهلكين •

ويحتّم القانون في بلجيكا وجود مجالس مشتركة للإدارة تضم ممثلين للإدارة والعمال وتتولى ابداء الرأى فى نظام العمل وفحص البيانات الخاصة بالانتاجية ، مراجعة النتائج التى حققته المنشأة ، تعيين مراجع الحسابات ، الاشراف على الخدمات الاجتماعية ، تذليل العقبات التى تعترض التعاون بين الادارة والعمالين •

أما فى جمهورية مصر العربية فقد قرر القانون رقم ١١٤ لسنة ١٩٦١ اشترك العاملين فى الادارة عن طريق ممثلين فى مجلس الادارة ثم زيد عددهم بالقانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦١ الى ٤ ، وبذلك يشترك العاملون فى بحث كل موضوع من الموضوعات التى تعرض على المجلس • وينتخب ممثلوا العمال بالاقتراع السرى المباشر تحت اشراف وزارة

العمل •

ويشترك العمال فى ادارة المشروعات فى الاتحاد السوفيتى عن طريق لجان تسمى « لجان المصانع » يتم تشكيلها بالانتخاب وتشترك مع مدير المشروع المعين من قبل الدولة فى أعداد الخطة ومباشرة تنفيذها كما تعد الاتفاق السنوى الذى يعقد مع المدير والذى يحدد حقوق العمال

(الأجور — والرعاية وواجباتهم تجاه الانتاج ومستوى الجودة والانضباط) •

ويختلف الأمر الى حد كبير فى يوغوسلافيا حيث يتولى العمال فى المشروع مهام الجمعيات العمومية ومجالس الادارة ، اذ تنتخب هؤلاء ممثلين عنهم لتكوين مجلس يسمى « مجلس العمال » يماثل تماما الجمعية العمومية للمساهمين من حيث مهامه ، والى جانب ذلك يتحمل مسؤولية مراجعة الخطة السنوية للمشروع ومراقبة مجلس الادارة فى تنفيذها ، كما يعتمد اللوائح والنظم الداخلية للعمل •

وينتخب مجلس العمال بدوره مجلس إدارة المشروع من بين أعضاء مجلس العمال تكون مهمته اعداد الخطة السنوية للمشروع والاشراف الفعلى على تنفيذها ومعالجة المشاكل التى تظهر أثناء التنفيذ . ويختار مجلس العمال مدير تنفيذى يتولى مباشرة الادارة اليومية .

أما فى جمهورية مصر العربية فقد صدر القانون رقم ١٥٤ لسنة ١٩٦١ بتعديل النظام الذى كان متبعاً فيما سبق بالنسبة لتشكيل مجالس

الادارات لشركات المساهمة والذى كان يقضى باختيار أعضاء مجالس الادارة بواسطة المساهمين . وجوهر التعديل يتمثل فى النص على أن يكون عدد أعضاء المجلس سبعة أشخاص يعين المساهمون أو أصحاب رأس المال خمسة ، ويستكمل الباقي بانتخاب العاملين فى المشروع لمثلين لهما ، أحدهما يمثل العمال والآخر يمثل الموظفين .

وفى عام ١٩٦٣ صدر القانون رقم ١٤١ لسنة ١٩٦٣ بتعديل أحكام القانون رقم ١٥٤ لسنة ١٩٦١ ، وكانت أهم التعديلات :

١ - زيادة عدد أعضاء مجلس الادارة من ٧ الى ٩ .

٢ - يخصص ٤ من العدد الكلى للعاملين ويتم اختيارهم للمجلس بالانتخاب .

٣ - مدة عضوية مجلس الادارة لمثلئ العمال سنتين .

٤ - وضع القانون ضمانات بعدم تعطيل ممثلى العمال عن أداء واجبهم عن طريق توقيع عقوبة الفصل أو النوقف ، بأن يصل توقيع الجزاء بالفصل أو الايقاف من سلطة التأديب القضائية .

٥ - نص القانون على حد أدنى لعدد جلسات مجلس الادارة وجعلها مرة كل شهر على الأقل .

وقد واجهت تجربة جمهورية مصر العربية مجموعة من المشاكل أهمها:

أولاً - عدم تقبل الأعضاء المعينين لفكرة تمثيل العمال فى الادارة ، خاصة اذا كان الممثلين من الفئات الصغيرة وظيفياً . اذ لم يتصور مدير

الانتاج أن يجلس بجانبه في مجلس الادارة أحد العمال في المصنع
ليناقش معه الموضوعات التي تعرض على المجلس •

ثانياً - ساعد على زيادة فكرة عدم الفصل وتأكيدا أن بعض
العناصر التي دخلت مجلس الادارة كانت على مستوى محدود من الثقافة
والوعى السياسى • وبالتالي كانت مناقشتها في المجلس غير مجدية ، مع
أن الأصل في الاشتراك هو أن ينقل العمال الى المجلس صورة مايجرى في
مواقع العمل •

كذلك تصور بعض أعضاء مجالس الادارة أثناء ترشيحهم أنه من
الممكن بعد نجاحهم أن يفرض بعض الاتجاهات على المجلس ولذلك
استخدم هذا التفكير في تخطيطه للمعركة الانتخابية وربط بين نجاحه
وتنفيذه مصلحة المشروع •

ثالثاً - وحتى تكون المقاومة من قبل المعينين ذات فاعلية ، بدأ بعض
رؤساء مجالس الادارة في اتخاذ مجموعة من الخطوات الايجابية لتعطيل
فكرة الاشتراك وذلك بتعطيل المجالس بعدم دعوتها للاجتماع ، أو الاتفاق
مسبقاً مع الأعضاء المعينين على القرارات •

الا أن اصرار الدولة على ضرورة استمرار الاشتراك ، ومبادرة
وزارة العمل الى دراسة مشاكل التطبيق وانشاء معهد الدراسات العمالية
لتدريب الأعضاء المنتخبين قد ساعد على معالجة الكثير من المشاكل
الوظيفية •

الفصل الثالث

مقاومة العاملين للتعديلات في نظام العمل

اسبابها وكيفية معالجتها

يتأثر العامل في تصرفاته بالظروف المحيطة به ، بالدوافع التي تهيم له الجو المناسب للعمل ، بالنظام الموضوع للعمل وبأى تغيير يطرأ على هذه الظروف على تلك الدوافع أو على هذا النظام .

وعلى ذلك فتهيئة الجو الصالح للعمل يتطلب من الادارة ، الى جانب فهم الظروف التي تؤثر على تصرفات العامل والدوافع التي تحثه على المزيد من العمل المستمر ، أن تدرس أيضا الآثار التي سستترتب على التغيرات التي تدخلها على ظروف العمل والاساليب التي يمكن استخدامها لتفادي الضرر منها فادخال هذه التغييرات أمر ضرورى ويحدث بصفة مستمرة اذ لا يمكن للمشروع أن يعمل طوال حياته بنفس الآلات والمعدات ، يستخدم نفس الأساليب ، يوظف نفس العدد من العمال والموظفين ويرتبط بتوزيع ثابت للاختصاصات : كل هذا عرضه للتغيير أثناء حياة المشروع . ومع اجراء أى تعديل لابد وأن نتوقع أن يترك آثار معينة على كل من يعملون في الأقسام التي تشملها التعديلات .

كيف تتم هذه الدراسة ؟ هذا ما سنعالجه في هذا الفصل فنبين التعديلات التي يقاومها العاملون في أى منشأة ، ثم الوسائل التي يستخدمها هؤلاء لمقاومة هذه التعديلات ، ونحدد بعد ذلك الأسباب التي

من أجلها تظهر هذه المقاومة ، على أن نوضح بعد ذلك الأساليب التى يمكن للإدارة استخدامها للتخفيف من حدة المقاومة أو تجنبها .

التعديلات التى يقاومها العاملون :

من المتعذر حصر أنواع التعديلات التى تواجه بمقاومة من جانب العاملين فى أى منشأة وذلك لنتوعها واختلافها من مشروع الى آخر ، على أن فى الامكن تحديد أهم الأنواع التى يتوقع دائما أن يقاومها العاملون وهما اختلفت ثقافتهم أو وجهات نظرهم .

أول هذه الأنواع هو التعديلات فى الآلات والتى تهدف الى استبدال الآلات والأدوات القديمة بآلات وأدوات جديدة ، فسواء كان هذا الاستبدال نتيجة استهلاك هذه الآلات أو نتيجة لرغبة الإدارة فى شراء آلات جديدة ذات كفاية أعلى ، فإن العمال يقاومون هذا الاتجاه اذ يشعرون أنه يهدد مستقبلهم ومراكزهم فى الأقسام التى يعملون فيها حتى ولو كانت الإدارة متأكدة أن هذا التعديل سيعود بفائدة محققة على كل من يعمل فى المنشأة . فقرار الاستبدال فى حد ذاته لا بد وأن يترتب عليه آثار فى المستقبل قد تعرفها الإدارة ولكن يجهلها العاملون ، لذلك يبدأ هؤلاء فى التنبؤ بما سيحدث فى المستقبل ويميلون ، بسبب عدم تأكدهم ، الى التشاؤم ، اذ يعتقد هؤلاء أن ادخال آلات جديدة ربما يؤدى الى الاستغناء عن خدمات بعضهم أو نقلهم الى أقسام أخرى ، وتظل هذه المقاومة الى أن يتأكدوا من صحة هذه التنبؤات .

والنوع الثانى من التعديلات يشمل التغيرات فى الطرق والأساليب التى اعتاد العاملون على اتباعها فى أدائهم لاعمالهم . فالفرد يتعود منذ أن يبدأ حياته العملية على عادات معينة يكتسبها وتثبت هذه لتصبح جزء منه على مرور الزمن . ولا شك أن هذه العادات ، متى كانت سليمة ، تساعد الفرد على أداء عمله بكفاية ، اذ أن قيامه بأداء العمل بصورة متكررة وببنفس الأسلوب يكسبه مهارة تحقق له مستوى عال من الاتقان . فاذا ما قررت الإدارة تعديل هذا الاسلوب فانه من المتوقع أن يقاومه كل

من اعتاد عليه ، اذ أن الطريقة الجديدة التي نقترحها قد تحتاج الى مهارة تختلف عن تلك التي أكتسبها العامل في الماضي ، ولا يستطيع العامل أن يتنبأ مقدما بقدرته على اكتساب هذه المهارة الجديدة . كل ما يتوقعه في أغلب الأحوال هو مجموعة من الصعوبات ومزيد من الجهود لاكتساب هذه المهارة الجديدة .

ثالث أنواع التعديلات التي قد تواجه بمقاومة من جانب العاملين ، وهي تلك التي تهدف الى اجراء تنقلات بين الأفراد المسؤولين عن الوظائف الرئيسية في المنشأة . وتتوقف درجة المقاومة هنا على مدى رضا كل مجموعة من العمال على الرئيس الحالي ، فاذا كان هذا الرئيس محبوب من رؤوسيه ، فان الشعور بالخوف من ألا تتوافر الصفات التي يتمتع بها في الرئيس الجديد يبدأ في السيطرة على أذهان العاملين في القسم ويدفعهم الى مقاومة قرار النقل . لذلك يبدأ الكثير في التكهّن بالتعديلات التي يمكن أن يدخلها الرئيس الجديد على نظام العمل وطريقة توزيعه ، وهذا بدوره يولد نوعا من القلق قائما الى أن يتأكدوا من شخصية الرئيس الجديد وسياسته في العمل .

أما النوع الرابع من التعديلات فيشمل التغييرات في التنظيم الاداري للمنشأة . فقد سبق أن بينا أن اعداد التنظيم الاداري للمشروع يتطلب تحديد الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف التي وضعت لكل وجه من أوجه النشاط ، انشاء وظائف توزع عليها الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف التي وضعت لكل وجه من أوجه النشاط ، انشاء وظائف توزع عليها هذه الأعمال ، تحديد الشخص المسؤول عن كل وظيفة ، ثم تحديد العلاقات التي تربط الوظائف بعضها ببعض في كل المستويات أي أن عملية التنظيم تنتهي بتحديد دقيق للأعمال المطلوبة من كل وظيفة واختصاصاتها والعلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة ، وعلى ذلك فإن أي تعديل في التنظيم يؤدي في أغلب الأحوال الى تعديل هذه الاختصاصات والعلاقات . ويقاوم شاغلي الوظائف التي طرأ على اختصاصاتها وعلاقاتها تعديلات

لأنهم يجهلون النتائج التي سيقترن على هذه التعديلات اذ يتوقعون أن تسفر هذه العملية عن حركة تنقلات بين الرؤساء ، قفل مجال التقدم بالنسبة لبعض الوظائف ، فتح المجال أمام وظائف معينة الخ . وتظل هذه المقاومة الى أن يتعرف كل فرد على الآثار التي ستترب على التنظيم . وقد تنشأ هذه المقاومة بسبب اعتقاد الأفراد ان الشخص الذي اعطى الأوامر بإجراء التعديلات في التنظيم قد تعدى اختصاصاته لأنه لا يملك اصدار مثل هذه الأوامر ، فعندما يتلقى العامل مثلاً أمراً بتعديل الطريقة التي يؤدي بها عمله من شخص خلاف رئيسه فمن المتوقع بطبيعة الحال ان يرفض اطاعة هذا الأمر لأنه صادر من شخص لا يشرف عليه . وقد تحدث المقاومة حتى مع صدور الأوامر بالتعديلات من الشخص الذي يملك هذا الحق اذا كان العمال يجهلون أنه الشخص المختص باصدارها ، فقد تعطى الادارة السلطة لبعض الأفراد بإجراء تعديلات في نظام العمل وتفوض لهم الأمر في اتخاذ مايلزم من خطوات لتنفيذ هذه التعديلات دون أن يعلم بهذا الأشخاص الذين ستطراً على أعمالهم تلك التغييرات .

أما النوع الأخير من التعديلات فيشمل تلك التي تؤدي الى تغيير في تشكيل الجماعات التي تتكون أثناء العمل ، اذ يكون الأفراد أثناء عملهم مجموعات تنشأ بين أفرادها صداقات وعلاقات تتوطد مع مرور الزمن . وعلى ذلك فان أى محاولة لتعديل التنظيم بشكل يترتب عليه — بقصد أو بدون قصد — تشتيت أفراد أى مجموعة لابد وأن يواجه بمقاومة من جانبهم . والمثل على ذلك واضح ، فكثيراً ما يرفض الموظف النقل الى وظيفة أعلى في الدرجة بسبب ارتباطه بمجموعة من الأشخاص ظل يعمل معهم مدة طويلة ، اذ يحقق لهم هذا الارتباط رضاء شخصي يفوق في أهميته ماسيحصلون عليه من نتيجة حتما .

كيف يقاوم العاملون هذه التغيرات :

تتفاوت الوسائل التي يقاوم بها العاملون هذه التعديلات في حدتها،

فتد لا تتعدى مجرد التساؤل عن طبيعة وأسباب هذه التغيرات ، وسواء حصلوا على اجابات مقنعة أم لا ، يحاولون التطور مع الاوضاع الجديدة ويتبنون أنفسهم بضرورة قبولها • وقد تأخذ المقاومة شكلا حادا سافرا فيعلن العاملون معارضتهم لهذه التعديلات ويقدمون الاحتجاجات الى مجلس الادارة طالبين ايقافها : وقد يذهبون الى أبعد من ذلك فيقررون اتخاذ ما يرونه من تدابير لمنع تنفيذها ، وقد يكتفى هؤلاء بخلق المشاحنات وتعطيل العمل بين آن وآخر •

وعلى العموم فان ما يهم الادارة أن تعلمه أنه مهما كان الشكل الذى تتخذه المقاومة فان آثارها على العمل مؤكدة • فان أجلا أو عاجلا ، لابد وأن تؤثر هذه المقاومة على كمية ونوع الانتاج ، على نسب الغياب ، معدل دوران العمل ، عدد الشكاوى وعدد الحوادث الخ •

لماذا يقاوم العاملون هذه التغيرات :

الأسباب التى من أجلها يقاوم العاملون هذه التغيرات متعددة : عـ . يقاوم العمال تغيير الآلات أو تعديل نظام العمل بسبب شعورهم بأن هذا التعديل سيؤثر على دخولهم الآن أو سيقل فرص الترقى المتاحة لهم فى المستقبل وبالتالي سيؤثر على مايتوقعونه من دخل ، فقد يشعر العامل أن التعديلات الجديدة قد حولت عمله الى مجرد روتين لا يحتاج الى مهارة خاصة ، وبالتالي لا يستحق أى زيادة فى الأجر فى المستقبل • وقد يشعر الموظف أن التعديلات الجديدة فى التنظيم قد وضعت شروطا قاسية للترقية الى الوظائف التى كان يطمح فيها •

وقد يقاوم العمال هذه التعديلات بسبب ما يتوقعونه من صعوبات لاعداد أنفسهم لمواجهة الأعباء المترتبة على هذه التعديلات • فقد يكره العامل أن يكلف بواجبات اضافية ، اذ أنه تعود على واجبات معينة تتطلبها وظيفته الحالية ويؤديها بطريقة معينة رسمها لنفسه ، وعلى ذلك فان أى تكليف اضافى -عنه مزيد من الجهد والعناية • كذلك الحال بالنسبة رؤسائه ، اذ يكره هؤلاء النقل من منطقة الى أخرى أو من مكان الى آخر

حتى ولو تحملت المنشأة تكاليف هذا النقل ، اذ يحملهم هذا النقل بأعباء إضافية ويتطلب تغييرات في معيشتهم فيسبب لهم متاعب هم في غنى عنها . وقد تنشأ المقاومة بسبب عدم تأكد العاملين من النتائج المستقبلية لهذه التغييرات حتى ولو أدت التعديلات الى افساح المجال أمامهم للحصول على أجر أعلى . اذ يتردد العامل بسبب عدم تأكده من قدرته على القيام بما تطلبه هذه الوظيفة من أعباء ، ومن طبيعة الأشخاص الذين سيعمل معهم . والشعور بعدم التأكد هذا طبيعي اذ أن العامل لا يتوافر لديه المعلومات التي تؤكد له أن مستقبله مؤمن ، أنه سيتمكن من القيام بالعمل الجديد وأن فرص التقدم مفتوحة أمامه .

كذلك قد تنشأ المقاومة بسبب ما يترتب على هذه التعديلات من تحطيم للعلاقات الاجتماعية التي نشأت بين العاملين في قسم معين . خاصة اذا كانت هذه التعديلات ستؤثر على المراكز التي يحتلونها بين زملائهم ، فمما لا شك فيه أن كل رئيس عمل وكل عامل يكون مجموعة من العلاقات مع زملائه ورؤوسه ، وتستغرق هذه العملية وقتا ليس بالهين . وعلى ذلك فإن أى تعديل يؤدي الى تفكك المجموعة التي تعمل في قسم معين لابد وأن يتبعه تكوين جديد لمجموعات جديدة يلزم أعضاءها نفس الوقت لتكوين علاقات مماثلة وتزداد حدة المقاومة من جانب الأفراد الذين كانوا يحتلون مركزا مرموقا بين زملائهم ولا بد وأن يفقدوا هذا المركز ولو مؤقتا بعد إعادة تشكيل المجموعة .

أخيرا قد يقاوم العاملون التغييرات بسبب ما يترتب عليها من المزيد من الأوامر والتعليمات ، اذ يكره بعض الأشخاص أن تسلم اليهم بين آن وآخر تعليمات أو أوامر ادارية تقيد حريتهم في التصرف أو تحدد لهم طريقة العمل .

الأساليب التي يمكن للادارة استخدامها للتخفيف من حدة المقاومة :

تستخدم الادارة للتخفيف من المقاومة المتوقعة للتغييرات التي تدخلها على نظام العمل أساليب متنوعة منها : تأمين مستقبل العامل

المادى على أن تؤكد ذلك بشكل واضح وقاطع ، اشراك العاملين فى عملية الاعداد لهذه التغيرات وفى تنفيذها ، تزويد العاملين بكلفة المعلومات عن طبيعة هذه التغيرات وآثارها مساومتهم باغرائهم على قبول هذه التعديلات فى نظير بعض المكاسب ، عدم اخلال هذه التعديلات الا بعد تجربتها والتأكد من نتائجها ، اخلال هذه التعديلات على مراحل أى بشكل تدريجى •

أما بالنسبة لتأمين مستقبل العامل بعد اجراء هذه التعديلات ، فقد بينا فيما سبق أن الخوف مما يترتب على التعديلات من انخفاض دخل العامل أو ضيق مجال التقدم أمامه يعتبر من أهم أسباب مقاومة هذه التعديلات ، وعلى ذلك فإن القضاء على مصدر هذه المخاوف يتطلب اعطاء تأكيدات بأن التعديلات لن تؤثر بحال من الاحوال على ترفيات الافراد بالنسبة لدخولهم المستقلة ، فإذا كان العامل متخوفا من العمل على ثمانية أنوال بدلا من أربعة بعد استبدال الأنوال اليدوية القديمة بأنوال ميكانيكية لتوقعه أن توقف الادارة الأجر التشجيعى الذى كان يحصل عليه نظير زيادة انتاجه على حد معين ، فيمكن للادارة أن تؤكد له أنه سيبقى فى الحصول على نفس الدخل حتى ولو كانت الزيادة فى الانتاج ترجع الى حد كبير الى التجديدات فى الآلات •

ولاشك أن مثل هذه الضمانات تساعد كثيرا على طمأنة العامل ، الا أن اعطاءها يكلف المنشأة مبالغ تستنفذ جزءا من الوفورات التى تحققت نتيجة للتجديدات ، الا أن ما يبرر اعطاءها هو الخوف من جانب الادارة الا تتحقق الزيادة فى الانتاج حتى بعد التجديدات بسبب تعمد العمال تعطيلها للرد على ما يتوقعونه من جانب الادارة بالنسبة للأجور التى يحصلون عليها •

كذلك يكن التخفيف من هذه المقاومة اذا سمح للعاملين بالاشتراك فى الدراسات التمهيدية للمشروعات الخاصة بالتعديلات ، ثم فى تحديد

الاجراءات التى ستتخذ لتطبيقها بعد الموافقة عليها (١) ، (٢) • ويتم ذلك عن طريق عرض مشروعات التوسع على ممثلين من العمال بواسطة مندوبيهم فى مجلس الادارة ، وذلك لمناقشتها وابداء الرأى فيها ، ومتى تم اقناع هؤلاء يمكن أن يتولوا بدورهم مناقشتها مع العمال ونقل ملاحظاتهم عليها الى الادارة • فاذا تمت الموافقة عليها من ناحية المبدأ يتطلب منهم ابداء الرأى فى الطريقة التى يمكن أن تتبع فى تنفيذ هذه التعديلات على أن تناقش الآراء التى يتقدمون بها لاختيار المناسب منها وحتى تتم هذه المشاركة فى جو يسوده الثقة يجب على الادارة أن تطلع أو اقناعهم بضرورة اتخاذ اجراءات بديلة •

كل من يتأثر بهذه التغييرات بشكل مباشر أو غير مباشر على كل المعلومات المتعلقة بها ، سواء كانت خاصة بطبيعة هذه التغييرات ، أسبابها بالتفصيل والآثار التى ستترتب عليها • اذ يسعى العاملون عادة الى الحصول على معلومات عن هذه بمجرد سماعهم بها ، وقد تكون المعلومات التى تصل اليهم خاطئة ومضللة ، ولذلك يجب ألا تنتظر الادارة حتى تنتشر الاشاعات عن هذه التغييرات ، وأن تقضى عليها بنشر كافة المعلومات عنها مع الاستعداد لتقديم المزيد اذا تطلب الامر ذلك •

وقد تكتشف المناقشات التى تتم مع ممثلى العمال عن اعتراضات جوهرية خاصة اذا ثبت بالدليل القاطع أن هناك فئة ستضار مصالحها نتيجة اجراء هذه التعديلات • فى مثل هذه الحالة : يجب أن تكون الادارة مستعدة للوصول الى حل وسط يحقق جزء وليس كل النتائج المرجوة من وراء ادخال هذه التعديلات ، ويجب ألا تقصر ذلك على أنه ضعف من جانب الادارة ، اذ أن هذه الاستعداد يظهر فى اثناء مناقشة هذه التعديلات خاصة

١ — L. Coch and French, Jr.: «Overcoming Resistance to Changes» Human Relations, Vol 1, June, 1958. PP. 512—535.

2. — W. Rönken and P. Lawrence, Administering Changes A Case Study Of Human Relations in a Factory, Boston, Division of Research, Harvard Business School, 1952:

وإذا وضعت بشكل يفهم منه أنها مجرد مشروعات لم يتخذ بشأنها أى قرار نهائى وأنها قابلة للتعديل إذا أثبتت المناقشات ضرورة تعديلها • وقد تسير الإدارة الى أبعد من ذلك فتبدى استعدادها لتطبيق هذه التعديلات على سبيل التجربة ، حتى إذا ما تبين أن بعضها غير قابل للتطبيق سارعت الى العاقبة • ولا شك أن تجربة هذه التعديلات قبل اتخاذ قرار بشأنها يحقق هدفين أولها : إتاحة الفرصة أمام العاملين ليتأكدوا بأنفسهم من النتائج المتوقعة من وراء ادخال هذه التعديلات وبذلك يقضى على المخاوف التى لديهم والتى نشأت من عدم استطاعتهم تقدير ما سيقترن عليها من نتائج ، وثانيهما ، اتساع المجال أمامهم للتفكير فى هذه التعديلات دون أى تهديد أو ضغط أو الزام إذ يمكنهم تقديم ما يشاؤون من مقترحات بشأنها وهم متأكدون أن من الممكن الاخذ بها إذا كانت معقولة •

وأخيرا قد تقرر الإدارة أن تدخل التعديلات على مراحل وببطء بمعنى أن تطبق جزءا فقط من البرنامج المقترح للتغييرات فى أنواع الآلات مثلا أو فى نظم الانتاج خلال الشهر أو الشهر الاولى من السنة ، ثم تدخل جزءا ثانيا فى الشهور التالية وهكذا • والمفط وراء هذا الأسلوب يعتمد على أن التغييرات التى تدخل بشكل تدريجى تعطى للذين سيتأثرون بها المدة الكافية للتفكير فيما ستركه من آثار واعداد أنفسهم لقبولها •

ويجب ألا يفهم من ذلك أن التطبيق التدريجى للتغييرات سيقضى حتما على المقاومة تماما • يمكن أن يحدث ذلك بطبيعة الحال، ولكن تجارب المنشآت التى طبقت هذا الأسلوب تشير الى أن أثره قاصر على التخفيف من حدة المقاومة •

ويعترض على هذا الأسلوب بأن التغيير التدريجى قد يشجع العاملين بأن هناك ثمة تعديلات ، وعلى ذلك يستمرون فى تطبيق الأساليب الفنية التى اعتادوا عليها أو انتزيع نلاختصاصات • لذلك يفسح فى هذه الحالة أن يعطى العاملون فكرة عن مشروع التعديلات بأكمله والمراحل التى سيمر بها والمدة الزمنية التى سيطبق خلالها •

الفصل الرابع

وسائل الاتصال بين الادارة والعاملين

- الاساليب التي تستخدم لضمان عدم التحريف
- استخدام أسلوب مبسط
- اختيار الوقت المناسب لتقديم المعلومات
- التأكد من وجود مفهوم موحد
- الالتزام بما جاء بالتعليمات

نقل المعلومات والتعليمات من وإلى العاملين

بالرغم من أن واجبات كل وظيفة محددة في كشف وصف الوظائف إلا أن توزيع العمل اليدوي أو التنفيذي على شاغلي هذه الوظائف يتم باستمرار بواسطة المستويات الرئاسية ، ولا بد أن يبلغ هذا التوزيع لهم

لضمان التنفيذ لخطة العمل ، ولتحسين أساليب وطرق الاداء لابد من التعرف على وجهة نظر العمال وآرائهم بالنسبة للخطة ومقترحاتهم بالنسبة للأساليب الحالية المستخدمة

وعلى ذلك فالمعلومات والتعليمات الخاصة بالعمل داخل المنشأة على نوعين أحدهما ينتقل من المستويات الادارية الى شاغلي الوظائف التي تتولى التنفيذ والثاني ينتقل من هؤلاء الى الادارة للتعرف على وجهة نظرهم ومقترحاتهم وآرائهم بالنسبة للعمل

الا أن فهم العاملين للأوامر والتعليمات أو الخطط وفهم الادارة لرغباتهم ومطالبهم ومقترحاتهم يتوقف على مدى كفاية الطريقة التي تنتقل

بها ، أى يتوقف على الأساليب التى تستخدم فى الاتصال بالعمال • كيف تعد هذه الأساليب بحيث تضمن نقل هذه المعلومات بالصورة التى تضمن قبولها من جانب العاملين والتى تتيح الفرصة للإدارة لفهم مطالبهم ومقترحاتهم • هذا ما سنعالجه فى هذا الفصل ، فستعرض أولاً الأساليب التى تستخدم فى الاتصال بالعاملين داخل المنشأة ، ثم الطريقة التى يمكن أن تضمن بها الإدارة استخدام هذه الأساليب لنقل المعلومات من وإلى العاملين دون تحريف وبشكل يضمن فهمهم لرغبات الإدارة وبالعكس •

الأساليب المستخدمة للاتصال بالعاملين داخل المنشأة :

تنقل المعلومات والتعليمات والآراء من وإلى العاملين داخل المنشأة إما مباشرة أو فى شكل كتابى أو بهما معا • إذ قد تعتمد الإدارة خاصة فى المنشآت الصغيرة على الاتصالات والمناقشات المباشرة فى توصيل تعليماتها والوقوف على رغبات العاملين ، وقد تفضل فى بعض الأحيان الاعتماد على الأساليب الكتابية لتوصيل نوع معين من التعليمات •

الأساليب الشفوية لنقل المعلومات :

تحقق المنشأة باستخدامها للأساليب الشفوية لتوصيل المعلومات عدة أهداف : فتضمن ، عن طريق هذه الأساليب ، تبادل الآراء ومناقشتها وبالتالي فهم العاملين لوجهة نظر الإدارة وبالعكس ، كذلك تسهل هذه الأساليب من مهمة اقناع كل من الطرفين بوجهة نظر الآخر ، إذ يمكن عن طريق المناقشة توضيح بعض النقاط التى يتعذر التعبير عنها بوضوح فى شكل كتابى (١) • هذا فضلاً عن السرعة فى توصيل المعلومات إذ تستغرق عملية شرح وجهة النظر والاقناع فترة أقل منها فى حالة استخدام الأساليب الكتابية •

٢٢ E. Planty and W. Machaver, «Upward Communication : A Project in Executive Development », Personnel Vol. 28 January 1952, PP. 304-318.

والوسائل الشفوية تتخذ صوراً متعددة فتشمل المناقشات الشفوية التي تدور بين الرؤساء ومرؤوسيهـم ، الاجتماعات التي تعقد بين شاغلي الوظائف في مختلف المستويات أو بين ممثلي الإدارة وممثلي العمال وأخيراً قد تنتقل المعومات ولكن بصورة محدفة عن طريق الاشاعات .

المناقشات بين الرؤساء ومرؤوسيهـم :

تعتمد الإدارة على الرؤساء المباشرين في نقل المعلومات والتعليمات من وإلى مرؤوسيهـم إذ أنهم أقرب سلطة إدارية إلى العاملين، ولذلك فهو أقدرها على التعرف على الأساليب لضمان فهم العاملين للتعليمات أو استيعابهم للمعلومات . كذلك يعتبر الرئيس المباشر أقدر الأشخاص على فهم التعليمات وشرحها للأشخاص الذين سيقومون بتطبيقها إذ أنه أكثر خبرة ودراية من مرؤوسيهـم . هذا فضلاً عن أن العاملين يطمئنون إليه ويناقشونه بصراحة ، إذ غالباً ما يكون قد زاملهم كعامل عادي قبل ترقيته .

الاجتماعات بين شاغلي الوظائف في المستويات المختلفة :

تشكل الإدارة لجان تعمل بصفة دائمة أو مؤقتة لمناقشة بعض الموضوعات أو لحل بعض المشاكل التي تحتاج إلى رأى وخبرة أكثر من شخص ثم وضع التعليمات الخاصة بتطبيق الحلول المقترحة .

ويمكن لهذه اللجان أن تقوم بدور فعال في نقل معلومات كاملة وغير محدفة عن وجهة نظر الإدارة إذا وضعت الضمانات التي تكفل تسهيل مهمتها والأخذ بتوصياتها . إذ أن هذه اللجان تتيح الفرصة لاستراك العاملين بشكل إيجابي في إعداد التعليمات التي سيطالبون بتطبيقها مما يمهـد لقبولهم إياها . كذلك يمكن هؤلاء أن يتعرفوا مقدماً على المشاكل التي يمكن أن تواجه التنفيذ والتي لم تلاحظها الإدارة .

الاساليب الكتابية لنقل المعلومات :

قد يتعذر الاعتماد على الاساليب الشفوية اذا كانت المعلومات أو التعليمات كثيرة ومفصلة بحيث يصعب على الشخص المراد توصيلها اليه أن يعتمد على ذاكرته في الالمام بها خاصة اذا كان تنفيذها يتطلب مدة طويلة .

وتتخذ الوسائل الكتابية شكل دليل يحتوى على التنظيم الادارى للمنشأة وتعليمات بخصوص نظام العمل في كل قسم ، نشرات دورية ترسل الى الانقسام أو تعلق في لوحة الاعلانات ، التقارير السنوية عن سير العمل في المنشأة ، الاقتراحات التى تقدم كتابة للادارة وأخيرا الاستقصاء الذى يعد لمعرفة وجهة نظر العاملين ورغباتهم .

دليل المعلومات للعاملين الجدد :

تعد المنشأة دليلًا يحتوى على أهم المعلومات التى ترى الادارة أن يزود بها كل فرد يلتحق بخدمتها . ويدرج في هذا الدليل عادة معلومات عن طبيعة أعمال الشركة ومنتجاتها ، التنظيم الادارى موضحا اختصاصات الانقسام وعلاقتها ببعضها البعض ، سياسات الشركة بالنسبة للاجور ، الترقية ، النقل والعقوبات التأديبية ، أنواع الخدمات التى تقدم للعاملين وشروط الانتفاع بها .

تسمى الادارة من وراء أعداد هذا الدليل الى تحقيق هدفين : أولهما ، تعريف كل من يلتحق بخدمة المنشأة بقواعد ونظم العمل ، وحقوقه وواجباته ، وثانيهما ، تخفيف الضغط على شاغلي الوظائف الرئاسية اذ يمكن للعاملين أن يعتمدوا على هذا الدليل في الاجابة على الكثير من أسئلتهم دون حاجة الى الرجوع على رؤسائهم .

النشرات الدورية :

لا نتوقع أن يحتوى الدليل على جميع المعلومات التى يحتاج اليها

العامل أثناء أداء عمله طوال مدة خدمته في الشركة ، اذ أن من المتعذر ادراج جميع المعلومات والتعليمات التي يحتاج اليها العامل في هذا الدليل . وحتى لو أمكن ذلك فقد يتعذر الاعتماد عليها اذا ما تغيرت ظروف العمل .

اذلك تكمل المعلومات الواردة في الدليل بالنشرات الدورية التي توجهها المستويات الادارية المختلفة لشاغلي الوظائف التي تتولى التنفيذ كلما اقتضى الامر تزويد العاملين بمعلومات جديدة أو لمزيد من التوضيحات لنظام العمل أو طريقة الاداء .

التقارير عن سير العمل في المنشأة :

يهتم العاملون بالتعرف على سير العمل ونتائجه في نهاية كل فترة مالية خاصة اذا كانت لهم مصلحة مادية مترتبة على هذه النتائج اذ يتوقف نصيبهم من الارباح على مقدار الأرباح الاجمالية التي حققتها المنشأة خلال السنة المالية . كذلك تتحدد توقعاتهم للارباح خلال الاعوام القادمة على سلامة مركزها المالي .

على أن ثقافة العاملين المتفاوتة قد لا تؤهلهم لفهم القوائم والتقارير المالية التي يعدها المحاسبون لتعذر الامام بالمصطلحات المحاسبية ، لذلك تعد بعض المنشآت تقارير خاصة تكتب بلغة يمكن أن يفهما أشخاص لديهم ثقافات متباينة وتحتوى على حقائق مبسطة عن حجم الانتاج . الايرادات التي حققتها الشركة خلال السنة المالية ، المصروفات التي تحملتها في سبيل تحقيق هذه الايرادات ، توقعات الادارة بالنسبة للمستقبل ، وقد تيسر الادارة الى أبعد من ذلك فتوزع هذا التقرير على العاملين في نهاية السنة المالية وتدعوهم للاجتماع بممثليها لمناقشة محتوياته .

الاقتراحات الكتابية التي تقدم للادارة :

من الاساليب المستخدمة في التعرف على وجهة نظر العاملين

وأرائهم نظالم ، المقترحات التى تعد لتتبع المجال لكل عامل أن يبدى رأيه فى نظام العمل وطريقه التنفيذ ويقترح ما يراه من تعديلات • وتهدف الادارة من وراء اعداد هذا البرنامج الى تحقيق هدفين : أولهما ، الاستفادة من خبرة العاملين أثناء العمل فى ادخال التعديلات الى أحسن ، اذ أن شاغل الوظيفة أدرى بلا شك من غيره بظروف العمل وأقدر الأشخاص على اكتشاف نقاط الضعف ووضع الحلول التى تكفل معالجتها ، وعلى ذلك لابد وأن تتاح له الفرصة لكي يقدم هذه الحلول للاستفادة منها • وثانى هذه الاهداف هو افساح المجال للعاملين الغير راضين عن أعمالهم للتعبير عن آرائهم وتعريف الادارة بأسباب عدم الرضا •

وينفذ البرنامج عادة على ثلاث مراحل ، يتم فى الاولى تصديق الموضوعات التى يطلب من العاملين تقديم مقترحات بشأنها ، طريقة فحص المقترحات ، الجوائز التى تقرر للمقدمين بالاقترحات البناءة ، ثم الضمانات التى تكفل تشجيع العاملين على الاشتراك فى البرنامج • أما المرحلة الثانية فتخصص لتعريف الرؤساء والمديرين بالبرنامج وبالدور الذى يمكن أن يقوموا به لتدعيمه وتحقيق النجاح له • أما المرحلة الأخيرة فتخصص لمناقشة البرنامج مع العاملين والتعرف على ما يقدمونه من مشاكل أثناء التنفيذ •

الضمانات التى تكفل نقل المعلومات دون تحريف :

على أن وجود بعض أو كل هذه الأساليب لا يضمن فى حد ذاته نقل المعلومات والتعليمات الى أذهان العاملين أو لفت نظر الادارة الى موضوع أو مشكلة معينة ، اذ قد تعد النشرات يعد دليل لتوجيه العاملين على تقديم مقترحاتهم وتمر السنوات دون أن تتلق اقتراحا واحدا • وعلى ذلك فالتى جانب اختيار الأساليب المناسبة ، يجب أن نعمل على توفير الضمانات التى تكفل نجاحها فى أداء مهمتها • وأهم هذه

الضمانات هو التأكد من أن المعلومات تنقل من مستوى الى آخر داخل التنظيم دون تحريف في المعنى المقصود منها بحيث تحمل نفس المفهوم في كل مستوى ولدى كل فرد . ولتحديد الوسائل التي يمكن استخدامها لتوفير هذا الضمان علينا أن نبدأ أولاً ببحث الأسباب التي تؤدي الى تحريف المعلومات أثناء نقلها في داخل التنظيم .

الأسباب التي تؤدي الى تحريف المعلومات :

يحدث التحريف في المعنى المقصود من المعلومات اما بسبب اختصار المعلومات التي ترفع الى رجال الادارة لعدم استطاعتهم توفير الوقت الكافي للاطلاع على التفاصيل أثناء تبسيط التعليمات وتفسيرها في كل مستوى لتتناسب مع مستوى فهم العاملين ، أو لتعدد الطرق التي تنقل بها نفس المعلومات ، أو بسبب اختلاف طريقة تفكير الأفراد حتى الموجودين منهم في مستوى واحد داخل التنظيم .

اختصار المعلومات :

وكما كبر حجم المشروع تعذر نقل المعلومات من وإلى العاملين بشكل مباشر ، ولذلك لابد وأن تعتمد الادارة على وسطاء بينها وبين العاملين (الرؤساء المباشرين) يستخدمون وسائل متباينة لنقل المعلومات . اذ لا يعقل أن ينتقل المدير في منشأة كبيرة من مكتبه الى مكان العمل للاتصال بكل عامل وتبليغه تعليمات الادارة ، كذلك لا يمكن وأن تتاح الفرصة الى كل عامل لمقابلة المدير وشرح وجهة نظره .

كذلك كلما كبر حجم المنشأة وتعددت الموضوعات الواجب أن يبيت فيها المدير المسئولين ، كلما أصبح من المتعذر عليهم أن يفحصوا كافة المعلومات التي تصل من كافة المستويات الموجودة داخل التنظيم ، لذلك كان لابد وأن تصفى هذه المعلومات وتختصر بالقدر الذي يتلاءم مع الوقت الذي يمكن أن يخصص لفحصها .

وكلما كبر حجم المنشأة أيضاً كلما تعدد المستويات الرئاسية ، أى كلما تعددت المستويات التى ستمر بها التعليمات التى صدرت من أعلى مستوى فى التنظيم • ومن المفروض أن كلا من هذه المستويات سيحاول تبسيطها وشرحها حتى تصل فى النهاية الى مستوى المنفذين فى شكل يمكن معه فهمها وتنفيذها •

تبسيط المعلومات :

الا أن عمليتى الاختصار بالنسبة للمعلومات التى تجمع من المستويات المختلفة داخل التنظيم لتقدم الى أعلى أو بالنسبة للتعليمات التى تصدر من الإدارة الى مستويات التنفيذ قد تؤدىان الى تحريف هذه المعلومات لتحقيق أهداف خاصة • فقد يحرص بعض العاملين فى أى مستوى من المستويات التى تمر عليها هذه المعلومات أو التعليمات الى توصيل المعلومات التى يرون أنها ستدخل السرور على رؤسائهم ويحتجزون ما يعتقدون أنها ستغضبه ، حتى ولو كانت هذه الأخيرة مهمة لمعرفة الحقائق الكاملة عن سير العمل — كذلك قد يسمى البعض الى اظهار أعمالهم فى صورة تخالف الواقع تجنباً للعقوبات التى قد توقع عليهم أو رغبة فى تحقيق مكاسب لا يستحقونها •

تعدد الطرق التى تنقل بها المعلومات :

أخيراً كلما كبر حجم المنشأة كلما تعدد تحديد طرق معينة لابد وأن تسلكها هذه المعلومات فى انتقالها من مراكز جمعها الى الجهات التى ستولى استخدامها فى اتخاذ القرارات ، إذ قد تحتتم الظروف نقل هذه المعلومات عن طريق يخالف تماماً ذلك الذى حدد فى دليل التنظيم (١) • فقد ينص فى هذا الدليل أن يتم الاتصال بين رجال البيع والمسؤولين عن

(١) R. Cordiner, New Frontier for Professional Managers, New York, McGraw-Will Book Co. 1956, 65 - 66.

الانتاج عن طريق مدير المبيعات ، ومع ذلك قد تضطر ظروف العمل أن يقوم بعض رجال البيع بالاتصال مباشرة برجال الانتاج للبت في بعض المشاكل التي لا تحتمل التأخير ومع تعدد الطرق قد تتعدد التفسيرات للتعليمات التي تصدرها الادارة .

اختلاف طريقة تفكير الافراد :

قد تختلف طريقة تفكير الافراد حتى الموجودين منهم في مستوى واحد داخل التنظيم وبالتالي قد يؤدي هذا الاختلاف الى تباين مفاهيمهم للمعلومات والتعليمات التي تتقك اليهم .

فبعض الافراد ينصتون فقط الى ما يقال ويتفسق مع آرائهم ومعتقداتهم . وعلى ذلك تتأثر قراراتهم بالنسبة للمعلومات المقدمة اليهم بمعتقداتهم الخاصة ، اذ يقبلون منها ما يجدون هم أنه مقبول من ناحية الشكل والموضوع ويتجاهلون تماما كل ما يخالف آراءهم ووجهة نظرهم .

كذلك قد تختلف انطباعات الافراد وتفسيراتهم لتصرفات العاملين فقد يفسر أحد الرؤساء تصرف معين مثل محاولة العاملين الحصول على فترة راحة بسيطة أثناء النهار على أنه محاولة للاخلال بالنظام واستهتار بقواعد العمل ، في حين ينظر اليه زميله على أنه شيء طبيعي وضروري لتجديد نشاطهم . وعلى ذلك لابد وأن تختلف المعلومات التي يقدمها كل من الرئيسين في هذا الشأن . مثال آخر هو تلك المحاولات التي تبذل الآن لتفهم العاملين المغزى الحقيقي وراء اشتراكهم في الأرباح وفي إدارة المنشآت التي يعملون فيها فتسعى البرامج التي وضعت في هذا الصدد لتثبيت ثلاث أشياء في أذهان العاملين : أهمية تحقيق فائض في الإيرادات عن التكاليف ، أهمية المحافظة على رأس مال المنشأة ، ثم ضرورة زيادة حجم الناتج دون استخدام موارد اضافية . وبينما نرى ذلك واضحا في أذهان وأسمى البرنامج ، نجد أن بعض العاملين يفكرون في الاشتراك

في الأرباح والادارة على أنها مكاسب جديدة لا تفرض عليهم أى واجبات والتزامات *

ويتأثر الكثيرون في حكمهم على المعلومات المقدمة بأرائهم الشخصية في مصدر هذه المعلومات . وعلى ذلك يسلمون بصحتها إذا كانوا على علاقة طيبة مع الشخص الذى صدرت منه ، خذ مثلاً ، عندما يتقدم أحد المرؤسين أو الزملاء باقتراح يتضمن تحسيناً لطريقة العمل ، فقد يفسر هذا من جانب الرئيس الذى قدم اليه على أنه محاولة من جانب زميل أو مرؤس كنه لزيادة كفاية العمل ، وقد يفسر نفس الاقتراح اذا ما قدم الى رئيس آخر ، على علاقة غير طيبة مع مقدمه ، على أنه تدخل في أمور ليست من اختصاصه ، أو محاولة لاثبات جهله وعدم درايته بظروف العمل ، وبطبيعة الحال لابد وأن يتأثر قراره بالنسبة لهذا الاقتراح بهذا التفسير *

ويتأثر حكم العاملين في أى منشأة ، على المعلومات المقدمة اليهم بالمقارنات التى يجرونها مع ما لديهم من معلومات . فقد تضع الادارة خطة لتخفيض التكاليف وتبلغ التفاصيل الخاصة بالتنفيذ الى جميع العاملين ، الا أن هذه الخطة قد لا تلقى معاونة من جانب البعض ، اذ يقارنون بين ما تطلب الادارة تنفيذه وبين المعلومات التى لديهم والتى تؤكد وجود بعض أوجه الاسراف دون علاج . كذلك لا يهتم العاملون بما تطلبه الادارة من أن زيادة المجهود سيتيح للفرد فرصاً متزايدة للترقية اذا كانت المعلومات التى لديهم تشير الى أن الترقيات تتم على أساس الأقدمية المطلقة . كذلك الحال اذا أعلنت الادارة أن الأجور سيزيد باستمرار كلما زاد الانتاج اذا كانت المعلومات التى لدى العاملين تشير الى أن الادارة سبق أن جمعت الأجور بالرغم من أن الانتاج قد زاد حتى ولو كانت هذه الزيادة ترجع الى ادخال بعض التعديلات الهندسية *

وقد تختلف تفسيرات ومفاهيم العاملين للبيانات التي تعلنها الإدارة عن التفسيرات والمفاهيم التي تقصدها الإدارة . فقد تعلن الإدارة أن تحقيق المشروع لقدر متزايد من الأرباح يعتبر ضرورة لبقائه ، إذ سيستخدم جزء من هذه الزيادة في إجراء التجديلات والتجديدات الفنية ، في الاتفاق على عمليات التوسع وفي خلق مجالات جديدة للعمل ، إلا أن المزيد من الأرباح قد يفسر من جانب العاملين على أنه تحقيق فائض الأيرادات عن المصروفات لأبد وأن يوزع جزء كبير منه على العاملين في شكل زيادة في الأجور أو توزيعات سنوية عليهم . كذلك قد يصدر الرئيس تعليمات إلى رؤوسه يطالبهم فيها بإتمام الأعمال المطلوبة منهم « بأسرع ما يمكن » . مثل هذه التعليمات قد تعني في مفهوم الرئيس أن تتم الأعمال فوراً ، إلا أنها قد تفسر من جانب العاملين على أن المقصود منها إتمام الأعمال فوراً ، إلا أنها قد تفهم من جانب العاملين على أن المقصود منها إتمام الأعمال بالقدر الذي لا يتطلب أي مجهود إضافي .

الوسائل التي تستخدم لضمان عدم تحريف المعلومات :

تسمى الإدارة إلى توفير الضمانات التي تكفل عدم تحريف المعلومات التي تنتقل داخل التنظيم عن طريق :

استخدام أسلوب مبسط في عرض المعلومات :

بمعنى أن تعدد المعلومات أو التعليمات بشكل يمكن أن يكون مفهومًا من جانب جميع الأشخاص الذين سيستخدمونها ، وبخلاف ذلك مجال الأكثر من تفسير لمحتوياتها . ويتحقق هذا التبسيط باستخدام الجمل القصيرة ، إذ أن استخدام الجمل المطولة تجعل القارئ ينسى الفكرة المراد شرحها بمجرد انتهاءه من قراءتها ، كذلك يفضل عدم استخدام الألفاظ والتعبيرات العلمية إذا كانت المعلومات موجهة إلى أشخاص غير متخصصين ليسوا على دراية كاملة بها .

اختيار الوقت المناسب لتقديم المعلومات أو تبليغ التعليمات :
ونقصد باختيار الوقت المناسب أن تصل المعلومات أو التعليمات الى الجهة المفروض أن تتلقاها (الادارة أو العاملين) بمجرد اعلانها بحيث لا يترك المجال لتوصيل بيانات خاطئة اليهم عن طريق الشائعات ومن جهات لها مصلحة في تحريف المقصود من وراء هذه المعلومات أو التعليمات .

فمثلا اذا ارادت الادارة أن تبليغ موظفو أحد الاقسام أن الرئيس الحالي بصدد اعتزال منصبه وأن شخص آخر سيخلفه فلابد وأن يعلن اسم هذا الشخص وأن يقدم إلى موظفي القسم بمجرد اعلان ذلك حتى ولو تم هذا قبل موعد اعتزال الرئيس الحالي لا لكي يترك المجال للاشاعات أن تنتشر حول شخصية الرئيس الجديد ومشروعاته بالنسبة للقسم .

التأكد من وجود مفهوم موحد للمعلومات :

يعني أن نتأكد من أن فهم جميع من تصلهم المعلومات واحدا .
فاذا اختلف مفهوم العاملين للتعليمات التي أصدرتها الادارة عن المعنى المقصود فشلت هذه في توجيه العاملين نحو الأهداف التي حددتها الادارة . وكذلك الحال بالنسبة للمعلومات التي تحصل عليها الادارة عن رغبات العاملين ووجهة نظرهم ، فمتى اختلف مفهوم الادارة عن ذلك الذي قصده العاملون ، أصبحت هذه المعلومات عديمة القيمة وغير صالحة كأساس لاتخاذ القرار المناسب .

ولا يختلف الوضع هنا عنه في قاعة الدراسة إذ لا يمكن وأن تحقق المحاضرة التي يلقيها الاستاذ أهدافها الا اذا نجح في توصيل المعلومات بالمفهوم الذي يقصده الى الطلبة . وعليه أن يتأكد باستمرار من أن مفهوم الطلبة للمعلومات التي يلقيها لا يختلف عن المعنى الذي يقصده ، فاذا حدث واختلف تفسير هؤلاء للمعلومات التي نقلها اليهم فان ذلك يعني شيء واحد هو فشل الاستاذ في مهمته التعليمية :

ويتحقق هذا المفهوم الموحد بتوفير بعض الضمانات • كل مرحلة من مراحل نقل المعلومات • ففي مرحلة اعدادها يتحتم على الشخص أو الجهة التي تتولى عملية الاعداد هذه من أن يتأكد من شمولها لكل الدقائق المتعلقة بها • مثلهم في ذلك مثل الأستاذ لكي يكون ناجحاً يجب أن يكون ملماً بجميع نواحي الموضوع الذي يشرحه لطلبيته ، اذ لا يعقل أن ينجح في توضيح موضوع ما لطلبيته طالما أنه غير واضح في ذهنه • ويتبع ذلك مباشرة اختبار قدرة الآخرين على فهم هذه المعلومات بأن تعرض على بعض العاملين لبدء رأيهم فيها ، اذ يستطيع بذلك أن يتعرف مقدماً على مدى اختلاف مفهوم الآخرين لهذه المعلومات عن مفهومه هو وأسباب هذا الاختلاف ، لمعالجتها قبل أن تقدم المعلومات بشكل نهائي الى المستوى المطلوب توصيلها اليه •

وبعد تقديم هذه المعلومات يمكن للإدارة أن تتأكد من وحدة المفاهيم عن طريق متابعة انطباعات العاملين بعد توجيه التعليمات أو تلقيهم للمعلومات • وليس من الضروري أن تظهر هذه الانطباعات في شكل صريح مكشوف ، اذ قد يخشى بعضهم التعبير عن آرائه بصراحة في التعليمات التي تصدرها الإدارة • لذلك يمكن الاعتماد على الملاحظات التي تسجلها عن تصرفاتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها عن المناقشات التي تدور بينهم حول هذه التعليمات • وقد تعد الإدارة استقصاء للعاملين تصميم أسئلته لاكتشاف انطباعات وآراء العاملين بالنسبة للتعليمات والنظم التي بدأت في تطبيقها • وقد تظهر هذه الانطباعات في الاقتراحات التي يتقدم بها العاملون بشأن تعديل نظم العمل أو إصلاح ما يرونه من عيوب أو أخطاء •

الالتزام كما جاء بالتعليمات :

أخيراً نكتفل الضمانات عن طريق اثبات الإدارة لفهمها الحقيقي للتعليمات التي أصدرتها بالتزامها بكل ما جاء بها • فتنفيذ ما جاء بالتعليمات أو ما تضمنته المعلومات من جانبها ضمان لعدم تخريف المعنى المقصود منها •

الفصل الخامس

أثر العلاقات الانسانية على تشكيل الهيكل التنظيمى •

الاهتمام بالعامل الانسانى — الاتجاه الحديث فى اعداد التنظيم
الادارى :

حاول الكتاب فى موضوع التنظيم الادارى منذ الحرب العالمية الأولى وحتى أواخر الستينات أن يصوروا عملية اعداد الهيكل التنظيمى لأى مشروع على أنها عملية ميكانيكية تتم على عدة خطوات على الوجه الآتى :

- ١ — تحديد الأهداف المفروض أن يجلها المشروع فى شكل رقم للأرباح أو رقم للأعمال •
- ٢ — تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق رقم الأعمال هذا ، النشاط رئيسى (كالانتاج فى مشروع صناعى والبيع فى مشروع تجارى) ثم الأنشطة الفرعية التى يجب خلقها لتوفير الخدمات المختلفة اللازمة للمشروع كالصيانة والمشتريات والمخازن ومراقبة الجودة والبيع وتدبير الأموال والشئون الادارية •
- ٣ — تحديد الأعمال التفصيلية المطلوبة لانجاز كل نشاط ثم تجميعها فى مجموعات بحيث تكون كل منها وحدة مستقلة تمارس بواسطة تخصص معين وتسمى هذه بالوظائف •
- ٤ — تحديد الاعداد المطلوبة من كل نوع من الوظائف على أساس حجم العمل المطلوب تأديته بواسطة كل منها •

٥ - تجميع الوظائف داخل كل نشاط في مجموعات تمثل الوحدات التنظيمية (وحدات - أقسام - إدارات) •
٦ - وضع قواعد تحكم أسلوب التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي •

ألا ان الواقع العملي قد أثبت أن هذه الصورة غير موجودة عملاً • وهل يمكن ان يتم التنظيم بهذه البساطة وبخطوات آليه ؟ هل يمكن تحديد الأعمال وتجميعها بطريقة حسابية في شكل وظائف • ثم تطبيق قواعد عامة لتجميع الوظائف التنفيذية تحت إشراف الوظائف الرئيسية وتقدير عدد الوظائف المتخصصة لتق يمكن انشاؤها •

يشير الواقع العملي إلى أن العملية ليست بهذه البساطة ولا يمكن أن تتم بشكل آلي يستخدم في تطبيقه قواعد عامة أو عمليات حسابية • ان العرض السابق لعمليات التنظيم قد اقيم على مجموعة من الفروض الأساسية تعبر عن وجهة نظر معينة لعملية التنظيم الإداري ومجموعة أخرى وراء كل مرحلة من مراحل أعداد التنظيم لذلك يجب أن تناقش هذه الفروض أولاً قبل أن تقترح أي تعديل على الأسلوب السابق في أعداد التنظيم الإداري •

أما بالنسبة للفروض العامة فاهمها :

أولاً - أن نظام العمل في الشركة التي يعد لها التنظيم يمكن ترتيبه والتحكم فيه كما نتحكم في الآلات ، كما يمكن وضعه بأسلوب ميكانيكي أو هندسي •

ثانياً - أن من الممكن وضع قواعد عامة تنظم توزيع العمل في كل النشاطات وتصلح في كل الاوقات •

وواضح من هذه الفروض أنها تعتبر أن عملية التنظيم لا تخرج عن كونها توزيع للأعمال يلتزم به الأشخاص الذين سيقومون بهذه الأعمال ولا بد وأن يقبلوه • ولاشك أن هذا يخالف الواقع العملي إذ أن التنظيم يقتضى توزيع الأعمال على الأشخاص الذين سيقومون بالعمل ولذلك

يمثل الموظفون الموجودين في أى شركة جزء هام من الدراسة تهدف الى اعداد التنظيم الإداري لها •

والسبب الرئيسى في سيطرة هذا النوع من التفكير على الكتابات في موضوع التنظيم لمدة طويلة (من ١٩١٤ حتى ١٩٥٥) وهو أن معظم الكتاب كانوا من المهندسين أو العسكريين • فالمهندسون يعتقدون أن كل تقدم فنى يمكن أن يطبق بنفس الأسلوب وبنفس القواعد الحسابية على تنظيم العمل ، لذلك نادوا باتخاذ الدراسات الخاصة بتقسيم العمل وحسبان الزمن اللازم لكل عمل أساس لحسبان عدد الوظائف التى يمكن أن تنشأ داخل التنظيم ، ثم سعوا الى وضع قواعد لتحديد عدد وظائف الاشراف التى يمكن أنشاؤها • أما العسكريون فيعتقدون أن مستويات الاشراف في المنشأة لا تختلف عن مستويات السلطة داخل الجيش ولذلك تبينوا الفكرة الخاصة باعتبار كل من هذه المستويات مرحلة من مراحل نقل الأوامر من أعلى سلطة في التنظيم الى مستوى التنفيذ (١) •

يجب أن يكون مفهومنا لدى القارئ أن عملية التنظيم الإداري

(١) اول من قدم هذه الامكار F. W. Taylor ثم تبناها وصاغها مجموعة من المهندسين الذين تبعوه مثل O'Donnell, H. Koontz معلومات أكثر تفصيلا راجع :

F.W. Taylor, Scientific Management, New York, McGraw-Hill Book Co., 1907, 1901-1947.

H. Koontz and C. O'Donnell, Principles of Management, New York : McGraw-Hill Book Co., 1955.

أما الامكار التى أدخلها العسكريون فقد قدمت بواسطة

L. Gulick, L. Urwick,

بعد اشترائهم في الحرب العالمية الاولى . لمعلومات أكثر تفصيلا راجع . L. Urwick, [Profitably Using the General Staff Position in Business],

New York, American Management Association, General Management Series. No. 165, 1953.

L. Gulick , « Notes on Theory of Organization », in L. Urwick and L. Gulick, (eds) . Papers on the Science of Administration, New York, The Institute of Public Administration 1937, PP. 1-45.

J.M. Gaw, L. F. White and M. Dimock, The Frontiers of Public Administration, Chicago University of Chicago Press, 1936, PP. 13.

تعتمد على نوعين من المعلومات مكملين لبعضهما • معلومات عن الاعمال وطبيعتها ، ومعلومات عن الاشخاص الذين سيكلفون بهذه الاعمال • فاذا أغفل أى جزء من هذه المعلومات فلابد وأن تؤثر ذلك على التنظيم الذى تسفر عنه الدراسة •

والى جانب الفروض السابقة التى شكلت وجهة النظر العامة تجاه انكيفية التى يمكن أن يعد بها التنظيم هناك مجموعة أخرى من الفروض التى صاحبت تحديد كل مرحلة من مراحل عملية اعداد التنظيم الادارى • هذه الفروض هى :

١ - أن المنشأة التى تعد لها التنظيم والاشخاص الذين يعملون فيها يسعون جميعا الى تحقيق هدف واحد هو مجموعة من الاهداف المكلمة لبعضها • بمعنى أن هدف المنشأة لا تختلف عن اهداف الاشخاص الذين يعملون فيها •

٢ - أن من السهل تقسيم الاعمال التى تلزم لانتاج سلعة أو للقيام بخدمة معينة وتحديد كل عمل بشكل دقيق واضح ومنفصل عن غيره من الاعمال ، ثم يكلف العامل بأداء احدى هذه الاعمال وعليه أن يعهد نفسه للقيام بما يكلف به اذا أراد أن يبقى فى خدمة الشركة •

٣ - أن من السهل عمليات حسابية بسيطة - تحديد الاعمال التى يمكن أن تكون فى مجموعها وظيفة ، تحديد عدد الوظائف التى يمكن أن تكون قسما أو تحديد عدد الاقسام التى يمكن أن تتدرج تحت كل ادارة •

٤ - يجب أن تحدد مستويات الاشراف بشكل يضمن الاشراف المباشر الدقيق • وعلى ذلك يجب ألا يزيد العدد الذى تشرف عليه كل وظيفة عن رقم محدد ثابت •

٥ - أن الوظائف الفنية المتخصصة لا تخرج عن كونها وظائف استشارية تقدم المشورة ولا تملك التنفيذ •

٦ - أن كل مستوى ادارى داخل التنظيم يمثل مرحلة من مراحل

نقل الأوامر من أعلى سلطة الى وظائف التنفيذ أو مرحلة من مراحل
نقل المعلومات من وظائف التنفيذ الى أعلى •

دور العامل في تحديد الناتج النهائي :

من الصعب أن نسلم بصحة هذه الفروض لأن الواقع العملي
يشير الى مكرس ذلك • فليس من الضروري أن تتفق أهداف المنشأة مع
أهداف العاملين فيها اذ يحدث كثيرا أن تكون هذه الأهداف متناقضة ،
فقد تسعى المنشأة الى تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق ادماج
الاعمال التي تقوم بها وظيفتان مع بعضهما وتعهدهما الى وظيفة
واحدة ، بينما يرى شاغلو هاتين الوظيفتين أن ذلك سيؤثر على مركزهم
في الشركة • يحدث هذا التناقض في الاهداف أيضا عند اعداد جداول
العمل وتوزيعها ، فقد ترى الادارة توزيع العمل بشكل معين بينما يعتقد
الاشخاص الذين ستوزع عليهم الأعمال أن هذا التوزيع لا يلائمهم •

أما بالنسبة للفرض الثاني وهو الخاص بإمكان تقسيم الاعمال
وتحديد الزمن اللازم لكل عمل بدقة وبالتالي تحديد عدد الوظائف التي
ننزم للمنشأة ، فمن الصعب قبوله لعدة أسباب (١) :

- ١ - أن معظم الاعمال تحتاج الى مجهود عضلي ومجهود ذهني
ومن المتعذر تقدير الزمن اللازم للنوع الاخير من الجهود •
- ٢ - حتى لو أمكن تقدير الزمن اللازم لكل عمل فان من المتعذر
تقدير الزمن لمجموعة الاعمال التي يمكن ضمها لتكون وظيفة بمجرّد
عملية حسابية بسيطة تجمع فيها الأزمنة المقدرة لكل عمل • فإذا فرضنا
أن هناك نوعين من الاعمال س ، ش يراد تجميعهما في وظيفة وأن الزمن

(١) A. Frank : Goal Ambiguity and Conflicting Standards : An Approach to The Study of Organization , Human Organization - Vol. 17, Winter. 1958-59,

اللازم للعمل الاول هو «ر» وللعمل الثانى «ز» فلا يمكن القول بأن الزمن الذى سيلزم للقيام بالوظيفة سيكون مساويا لمجموع الازمنة المطلوبة لأداء الاعمال والسبب فى ذلك بسيط وهو أن الشخص الذى يمكن أن يؤدى مجموع هذه الاعمال ليس بالضرورى أن يصل فى كفاءته الى نفس مستوى الاشخاص التى تتولى هذه الاعمال ، هذا فضلا عن أداء كل عمل يحتاج الى تحضيرات خاصة تتطلب وقتا معيناً وتختلف باختلاف الاعمال (١) •

وحتى لو أمكن قياس الزمن اللازم لكل عمل وتحديد مواصفاته وتوفير الشخص الذى يمكن أن يؤدى مجموعة من الاعمال فى مده لا تزيد عن الوقت اللازم لكل منها فلا زال هناك مجهول لا يمكن التنبؤ به وهو استمداد العامل لقبول هذه الأزمنة التقديرية ، فالنتائج لا يتوقف على المعايير الموجودة فقط بل يعتمد أيضا على قبول العامل لهذه المعايير .

تأثير العامل الانسانى على الكيفية التى توزع بها الاعمال على الوحدات والاشخاص

أما بالنسبة للفرض الثالث فيشير التطبيق العلمى الى أنه كثيرا ما يتعذر تجميع الاعمال المتشابهة لتكون الوظائف بسبب تعذر ادماج هذه الاعمال مع بعضها وتأديتها فى مكان واحد • فإذا فرضنا مثلا أن هناك أعمالا للسكرتارية تتم فى مكتب المدير العام وتحتاج الى أربع ساعات وأن أعمالا السكرتارية فى مكتب المدير العام وتحتاج الى أربع ساعات ، وأن أعمالا السكرتارية فى مكتب المدير المالى تحتاج الى ثلاث ساعات ، فقد يتعذر بالرغم من ذلك ادماج هذه الاعمال لتكوين وظيفة واحدة

(١) J. Peipener and F. P. Sherwood , Administrative Organization Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1960 pp. 407—408.

مما نضطر معه الى انشاء وظيفتين للسكرتارية احدهما بمكتب المدير العام • والأخرى بمكتب المدير المالى ، لأن طبيعة أعمال السكرتارية الموجودة فى مكتب المدير تتطلب أن تتم فى مكتبه •

وقد يصعب تجميع بعض الاعمال رغم تشابهها وتكاملها من ناحية الزمن اللازم لاداء هذه الاعمال اذا توقعنا أن يرفض العمال أو الموظفون مثل هذا التجميع • ويحدث هذا اذا شعر العامل أو الموظف أن هذا التجميع قد يؤثر على مركزه أولا يعطيه المكانة التى يطمح فيها • فمهندس التصميم قد يقاوم ضم بعض الاعمال الى وظيفته بالرغم من أن أعمال التصميم لا تستغرق الا جزءا من وقته اذا ما وجد أن اضافة هذه الاعمال سيجعل الآخرين ينظرون الى وظيفته على أنها وظيفة تنفيذ والتى ينظر اليها على أنها أقل فى المرتبة •

المستويات التى يقبلها العمال للإشراف عليهم :

أما بالنسبة للفرض الرابع فقد بنى أساسا على الاعتقاد بأنه كلما أمكن لكل رئيس أن يشرف اشرافا دقيقا على الأشخاص الذين يعملون معه •• وواضح أن الفرض الاساسى هنا هو أن الأشخاص يؤدون عملهم بشكل أفضل وتزداد انتاجيتهم واذا كانت هناك رقابة دقيقة ومباشرة عليهم (١) •

الا أن الابحاث الاخيرة تشير الى أن هذا الفرض غير صحيح ، اذا اتضح منها أن انتاجية الموظف أو العامل وروحه المعنوية ترتفع اذا تم الاشراف عليه بشكل عام أو بأسلوب غير مباشر (٢) • فكلما أتيحت الفرصة لكل مرفوس لكى يشرف بنفسه على عمله ويكون مسئولا عن

L. Urwick, « The Manager's Span of Control », Harvard Business Review, Vol. 34, May-June 1956, P. 39.

W.S. Whyte, « Human Relations Theory, « A Progress Report », Harvard Business Review, Vol. 34, Sept-Oct. 1956, PP. 125-132.

نتائجه كلما أمكن لكل أن يظهر مواهبه الخاصة .

أما بالنسبة للفرض الخامس والذي يوحى بأن الوظائف الفنية المتخصصة وظائف استثمارية بحتة فهو فرض خاطيء من أساسه ، إذ يرجع الى تسمية خاطئة لهذا النوع من الوظائف في أوائل ظهورها في التنظيم الادارى للمنشآت فواجبات هذه الوظائف لا تختلف عن واجبات الوظائف الاخرى التى تكلف بأعمال معينة الا فى كونها تقدم خبرة من نوع خاص تتطلبه طبيعة الاعمال التى تكلف بها . فوظيفة مدير المبيعات تحتاج الى خبرة ودراية خاصة تختلف عن الخبرة المطلوبة لوظيفة مدير الانتاج . الا أنها تقوم بأعمال محددة شأنها فى ذلك شأن الوظائف الاخرى وتقدم توصيات كثيرها من الوظائف الى السلطة التى تمك الأمر بتنفيذها وهى المدير العام أو مجلس الادارة .

أما بالنسبة للفرض الاخير فمن الصعب قبوله لسببين . أوأهما ، أن الدراسات التى أعدت فى هذا المجال تشير الى أن تنفيذ الاوامر لا يتوقف على تعدد المستويات وانما يتوقف أساسا على استعداد الأشخاص الذين توجه اليهم الاوامر لقبولها — وثانيهما ، أن الوظيفة الأساسية لكل مستوى من مستويات الاشراف ليست نقل الاوامر والمعلومات وانما الاشراف على تنفيذ برنامج العمل ومقارنة النتائج التى تتحقق بالبيانات المقدرة فى البرنامج . فالوظيفة الأساسية لأعلى مستوى فى المنشأة (مجلس الادارة) هى وضع خطة العمل فى الاجل الطويل ومراقبة تنفيذها (وليست النظر فى قرارات الترقية أو النقل أو اعطاء أوامر ادارية بخصوص سير العمل) ، ومهمة المدير العام الأساسية هى توزيع برنامج العمل الذى أقره المستوى الموجود أعلى منه (مجلس الادارة) على الادارات المختصة ومتابعة تنفيذه ، ومهمة كل مدير من مديري الادارات هى تحديد الكيفية التى سينفذ بها الجزء من البرنامج الذى يكلف به ، أما رؤساء الاقسام فيقومون بتوزيع

الاعمال على وظائف التنفيذ (١) ، (٢) •

يجب أن يكون مفهوما أن المستويات الادارية للوجود في التنظيم لا تمثل سلسلة من المراحل التي تمر بها عملية تنفيذ الاوامر لأن هذا معناه أن هذه المستويات قد خلقت لتعطيل سير العمل • أن الوظائف الاساسية لهذه المستويات هي توجيه الجهود نحو تنفيذ البرنامج الذي اتفق عليه •

تنظيمات العاملين داخل المنشأة — واثرها على التنظيم الادارى:

يتضح من تحليلنا للفروض التي بنيت عليها المعلومات التي قدمت لنا خلال السنتين سنة الماضية في موضوع التنظيم الادارى أن عملية التنظيم ليست بالسهولة التي تصورها الكتاب ، فهي أكثر من تحديد للاعمال الواجب القيام بها وتجميعها في مجموعات تسمى بالوظائف • فالمفهوم العملى للتنظيم يشير الى أن مهمة القائم بعملية التنظيم هي تحديد الأعمال ، تجميعها ، ثم تكليف أشخاص بالقيام بها بشكل يمكن معه التأكد من قبول هؤلاء لهذا التحديد وذلك التجميع ، وبالا أصبح هذا التحديد سليما على الورق فقط •

وعلى ذلك يتحتم على المشرع على عملية التنظيم أن يجمع معلومات ليس فقط عن الاعمال • بل أيضا عن الأشخاص الذين يعملون في المنشأة كأفراد لكل شخصيته التي تؤثر على رغباته وميوله ، وكأفراد يكونون جماعات داخل العمل ويكون لكل منها عاداتها وأهدافها • فشخصية الفرد تحدد كلا من أهدافه ووجهة نظره تجاه الأعمال الموكلة اليه أو الموضوعات التي تمسه وكذلك تحدد الطاقة أو الجهود

(١) H.A Landsberger, Wawthotne Revisited, Ithaca, New York, Cornell University Press, 1958. P. 101.

J.A. Brown, The Social Psychology of Industry, Baltimore Mc., Penguin Books Co , 1962. P. 64.

الذى يمكن أن يبيذه في أداء الاممال التى توكل اليه • وبديهي أن لكل فرد شخصيته التى تختلف عن شخصية الآخرين وتختلف أيضا بمرور الزمن • إذ تنمو شخصية الفرد ويتحول من شخص يعتمد على الغير الى شخص مستقل في تفكيره • ومن شخص سلبي لا يبدي رأيه الى شخص ايجابي ، ومن شخص له رغبات محدودة الى شخص له رغبات تتزايد باستمرار ، ومن شخص غير قادر على التحكم في تصرفاته الى شخص يرسم لنفسه حدودا لا يتجاوزها (١) •

ولاشك أن المرحلة التى وصل اليها النمو في شخصية الموظف أو العامل تحدد الأعمال التى يمكن أن يقوم بها وبالتالي الوظيفة التى يمكن أن تعطى له وبقيتها •

ويكون الافراد يحكم عملهم وصلاتهم داخل المنشأة جماعات يتجاوب أفرادها بعضهم في الاهداف ، الرغبات والميول وقد تتكون الجماعات على أساس التقارب من أفرادها في السن ، مدة الخدمة أو الوظائف التى يشغلونها • وتنشأ نتيجة تكوين هذه الجماعات ، علاقات بين أفرادها تجعل للجماعة كيانا مستقلا عن كيان الافراد الذين ينتمون اليها (٢) •

وتختلف هذه الجماعات ، التى تتكون تلقائيا وبناء على رغبات أعضائها ، عن الجماعات التى تتكون بسبب ظروف العمل أى بسبب جمع مجموعة من العمال والوظفين في مكان واحد للعمل في عدة نواحي أهمها :

١ - أن هذه الجماعات تتكون ولا تكون ، بمعنى أن تكوينها يتم

(1) C. Argyris, Personality and Organization, New York Harper and Brothers, 1957, PP. 20-50.

(2) Leonrd Sayles, «Technology and Work Group Behavior, Arin Arbor, Nniversity of Michigan, Bureau of Industrial Retations, 1956 P. 16.

على أساس اتفاق مجموعة من الأشخاص يتقاربون مع بعضهم لأنهم يكتشفون أن هناك اتفاق بينهم في المثل ، القيم أو طريقة الحياة •

٢ — أن أعضاء هذه الجماعات يتلاقون في أفكارهم وتصرفاتهم لأن هناك رغبة طبيعية من جانب كل منهم في أن يتم هذا التلاقي •

٣ — يسعى أعضاء الجماعة الى التلاقي مع بعضهم ويشعرون بالسعادة عندما يتم هذا اللقاء •

٤ — لا يشعر أى عضو في الجماعة بوجود أى حواجز أو قيود تفصل بينهم أو قواعد يجب مراعاتها في التخاطب مع بعضهم • اذ يتصرف كل منهم بشكل طبيعي ليس فيه أى تكلف •

٥ — عادة ما يكون للجماعة قائد أو شخصية بارزة تحترم كلمته من جانب أعضاء الجماعة •

٦ — تضغط الجماعة من جانبها على كل عضو ليلتزم بالمعايير التي وضعتها للعمل أو للتعامل مع الإدارة •

٧ — حتى تستمر هذه الجماعة يجب أن يكون لدى كل فرد منها الاستعداد الكافي والرغبة الأكيدة في الابقاء على كيانها ، ويتم ذلك عن طريق اقتناع الأعضاء بأن وجودها يحقق أهدافا معينة وبالتالي له ما يبرره •

السؤال الذي يتبادر الى الذهن الآن هو : ما أثر كل ذلك على عملية التنظيم الإداري ؟

ان جميع الوظائف في ادارات أو أقسام هي في الواقع عملية تجميع لأشخاص في مكان معين لتكوين جماعة تربطها بأفرادها علاقات للعمل • وقد تسفر عملية التجميع هذه عن تكوين جماعة متجانسة متكاملة متعاونة تتفق في أهدافها مع أهداف الإدارة وتوجه جهود

أعضائها لتنفيذ الأعمال المطلوبة • وقد يحدث العكس فتتكون الجماعة من مجموعة متنافرة تجمع بينها صلات العمل فقط •

وعلى ذلك يتحتم على الشخص المسئول عن عملية التنظيم أن يجمع للوظائف التي تكون وحدة أو قسما مجموعة من الأشخاص تصلح لأن تكون مجموعة متجانسة تعمل وتتفق في أهدافها مع الأهداف التي وضعتها الإدارة لهذا القسم •

انجمنو الثاني

حالات ونماذج تطبيقية

حالات ونماذج تطبيقية

أوضحنا في تقديم الكتاب أن وضع قواعد عامة يمكن لمدير الأفراد تطبيقها في كل حاله مع ضمان الحصول على نفس النتائج ، أمر لم يصل اليه العلم بعد ولن يستطيع الوصول اليه في الأمد القريب . وبطبيعة الحال تؤثر هذه الحقيقة على الأسلوب الذي نستخدمه في تدريبننا للمشتغلين بشئون الأفراد ، اذ من البديهي ألا نحاول شحن ذهن القارئ بقوائم للمزايا والعيوب التي يواجهها عند تطبيق أسلوب معين لوضع كادر الأجور مثلا ، كذلك من المنطق بمكان أن نبتعد عن أى محاولة قد يجد فيها القارئ أننا نزوده بمبادئ أو قواعد علمية يمكن أن يطبقها شأنه في ذلك شأن الكيميائي أو المهندس الذي يطبق معادلات رياضية تعطيه نفس النتائج في كل الحالات .

أهم من ذلك وأجدي أن نزود المشتغلين بإدارة الأفراد بخلاصة لما توصل اليه التطبيق العملي في كل ناحية من نواحي إدارة الأفراد من نظم للعمل وأدوات ونماذج تسهل مهمة التطبيق ، ثم ندربه على جمع المعلومات عن المواقف التي يواجهها وتحليلها بعمق للتوصل الى أنسب القرارات . لذلك سنقدم في الجزء الاول من كل باب شرحا وافيا لما توصل اليه العلم وما أسفرت عنه الخبرات العملية من معلومات يمكن أن يسترشد بها المشتغلون في إدارة الأفراد . ونخصص الجزء الثاني للحالات العملية التي تمثل معلومات جمعت عن مواقف يواجهها المشتغلون بإدارة الأفراد ويطلبون باتخاذ قرارات بشأنها .

استخدام الحالات العملية :

وأنستخدم الحالات العملية ليس بالجديد في مجال تدريب المتخصصين في فروع العلم ، اذ بدأت كلية إدارة الأعمال في جامعة

هارفارد Harvard Business School في استخدامه منذ حوالى أربعين عاما ، وقد لاقى وقتئذ معارضة من كثير من كليات التجارة الأمريكية خاصة تلك التى كان يسيطر على تدريس ادارة الاعمال فيها اسانذة الاقتصاد النظريون الذين كانوا يؤمنون ، دون وجه حق ، بوجود نظريات يمكن تطبيقها فى مجال الأعمال حتى ولو كان وجودها الفعلى أمر مشكوكا فيه ولا يتعدى الورقة المكتوبة عليه •

الا أن النجاح الذى حققه هذا الأسلوب فى كليات ادارة الاعمال فى النعالم (التى قبلت التطبيق) وفى الولايات المتحدة بصفه خاصة دفع الكثيرين الى استخدامه فى تدريب المستغلين بفروع ادارة الاعمال • ولم يتردد الرواد الأول لادارة الأعمال فى مصر فى استخدامه ، اذ أدخله بنجاح كلا من الاستاذ أمين عوض الله والاستاذ محمد مرزبان أسانذة ادارة الاعمال السابقين بكلية التجارة ، جامعة القاهرة •

ويطمح الكاتب أن يحقق من وراء استخدام النحالات العملية هدفين رئيسيين : أولها تعريف الكاتب بالنظم والاساليب المستخدمة فى الحياة العملية اذ أن الحالات المستخدمة صور حقيقية جمعت وأعدت بعد تغيير الاسماء ، بمعنى أن المعلومات المعطاة حقيقية فيما عدا الاسماء ، وثانيهما ، تدريب الطالب على طريقة جمع المعلومات ، تحليلها بعمق ، اتخاذ القرارات • ثم اعداد التقارير للادارة •

ويتوقف نجاح هذا الاسلوب على عاملين رئيسيين • أولهما ، فهم القائم بالتدريب بطبيعة هذا الاسلوب والغرض منه ، اذ يجب أن يكون معلوما لدى الاستاذ والمدرّب أن الهدف من استخدام الحالات هو نقل الطالب الى الواقع العملى ، وتزويده بمهارة خاصة فى تحليل المواقف عن طريق اكسابه عادة التحليل العميق والتفكير المنطقى • كذلك يجب أن يكون مفهوما لدى المدرّب أو الاستاذ أن تقدير قيمة ومجهود الطالب لا يتوقف على النتيجة النهائية التى توصل اليها ومدى اتفاقه فى الرأى مع أساتذته ، وانما يعتمد أولا وأخيرا على

عمى التحليل وبعده عن التفكير النظرى ، وترديد آراء الآخرين — حتى ولو كان رأى الأستاذ من بينها — وبعده عن التلاعب بالألفاظ ، وثانيهما ، مساهمة الطالب مساهمة جدية عن طريق قراءة بحالة أكثر من مرة وتلخيص الحقائق الموجودة بها واعداد تحليل مكتوب لها ثم الاشتراك فى المناقشات التى يبدأها الأستاذ فى الفصل . ومن المفضل أن يشترك الطالب مع مجموعة صغيرة من زملائه فى مناقشة الحلول المختلفة : على أن يكون الرأى النهائى له وحده .

طريقة التحليل :

الا أن تحليل البيانات الواردة بالحالة ليس بالأمر السهل اذ يتطلب خبرة خاصة تكتسب بتكرار التحليل والمناقشة المنطقية . لذلك يجب ألا يتوقع الطالب أن يكتسب القدرة على التحليل بمجرد انتهائه من التمارين 'دولى' ، اذ تتكون هذه المهارة بالتدريج وتستغرق وقتا ليس بالقصير . ولتسهيل عملية التحليل ، ولضمان الوصول إلى مستوى عال من التفكير نوصى باتباع الخطوات التالية فى تحليل أى حالة من الحالات العممية موضوع الدراسة .

١ — تحديد الموضوع أو المشكل الرئيسى الواجب بحثه واتخاذ قرار بشأنه ثم تعريفه تعريفا دقيقا .

٢ — تحديد العناصر الرئيسية المرتبطة بهذا الموضوع ، أى تحديد الأدلة التى تدعم هذا التحليل .

٣ — تحليل كل عنصر من هذه العناصر تحليلا دقيقا واستنتاج الأدلة التى تدعم هذا التحليل .

٤ — الوصول إلى نتيجة أو قرار واضح ومحدد بالنسبة لكل عنصر من عناصر الموضوع ثم استخدام هذه النتائج فى تحديد القرارات البديلة التى قد تتبناها الادارة ، والمفاضلة بين هذه القرارات لاختيار أنسبها .

اما بالنسبة للخطوة الاولى فمن البديهي قبل أن نبدأ التحليل أن نحدد بشكل دقيق المشكلة المراد بحثها ونضع تعريفاً دقيقاً لها . اذ تمثل هذه الخطوة في حد ذاتها الهدف الذي سيدور حوله البحث ، ولا يعقل أن يسير البحث دون هدف واضح محدد . ويتم هذا التحديد بقراءة الحالة أكثر من مرة قراءة دقيقة واستنتاج المشاكل المختلفة المطلوب حلها ثم الموازنة بينها لاختيار ما يمثل منها — من وجهة نظر الباحث — المشكلة الرئيسية . وبالرغم من أن عملية الاختيار هذه عملية متروكة لتقدير الباحث نفسه ولا يوجد معيار محدد يحكم هذه العملية الا أن خبرة الباحث وعمق تحليله ودقته تكفل سلامة الاختيار .

وبعد أن يتم تحديد المشكلة الرئيسية ينتقل الباحث الى الخطوة الثانية في التحليل وهي تحديد العناصر الرئيسية المرتبطة بهذه المشكلة أي تحديد النقط الرئيسية التي ستبنى عليها عملية التحليل . فمثلاً اذ كانت المشكلة التي تواجه المنشأة هي مشكلة شغل أحد الوظائف الرئيسية الشاغرة ، كان لابد من حيث وتحليل المشكلة من عدة نواحي : امكانية شغل هذه الوظيفة بواسطة الكفايات التي تصلح للترقية ، احتمال شغل هذه الوظيفة بواسطة كفايات من خارج المنشأة ، والآثار التي تترتب على الاعتماد على الكفاءة وحدها ومن أخذ أقدمية موظفي الشركة في الاعتبار ، الآثار التي تترتب على شغل هذه الوظيفة بواسطة أناس من هذه المنشأة ، وأخيراً سياسة الشركة بالنسبة للترقية والتعيين .

وبمجرد أن تتحدد هذه النقاط يمكن للباحث أن يبدأ في الخطوة التالية وهي تحليل كل من هذه النقاط تحليلاً دقيقاً للتوصل الى نتيجة محددة بشأنها بحيث يمثل مجموع الفتاوى التي يصل اليها من تحليله لجميع هذه النقاط الى النتيجة النهائية التي سيعتمد عليها في اتخاذ قراره . ويتم هذا التحليل عادة على مرحلتين يقوم الباحث في المرحلة الاولى بوضع أسئلة محددة وواضحة لنفسه يكون الغرض منها البحث عن اجابات تمثل في حد ذاتها المعلومات التي ستدعم كل نقطة من نقاط التحليل . وحتى

تؤدي هذه الاسئلة الغرض منها يجب على الباحث أن يسترشد في وضعها
بالتعريف الذي وضعه للمشكلة الرئيسية التي يعالجها إذ ينبغي أن تساهم
الاجابة على كل من هذه الاسئلة في توضيح طبيعة هذه المشكلة واقتراح
الحلول الممكنة لها .

أما المرحلة الثانية فيقوم فيها الباحث بجمع المعلومات وترتيبها
ونحنيتها للوصول الى النتائج التي تساعد في اعداد توصياته . فبمجرد
اجابة كل منها ، وعادة ما يستخدم في بدايه بحثه المعلومات الموجودة في
الحاله . الا أن من الضروري أن تلفت نظر القارئ الى أن هذه المعلومات
قد لا تمثل اجابة مباشرة على الاسئلة التي وضعها الباحث وتتطلب منه
زيدا من التحليل والاستنتاج أو العمليات الحسابية الى أن تتبلور في
شكل يمكن الاستفادة منه في الاجابة . كذلك قد يتطلب التحليل استخدام
معلومات اضافية الى جانب المعلومات الموجودة في الحالة .

وحتى يمكن الاستفادة من هذه المعلومات ننصح الباحث عند تنظيم
الاجابة على كل سؤال ، أن يقوم باعداد قائمة للعناصر الايجابية والعناصر
السلبية . فاذا كان السؤال المطلوب اجابته مثلا . هل يؤثر قرارا شغل
الوظيفة بواسطة كفايات من الخارج على الروح المعنوية للموظفين ؟ فلا بد
وأن يجد الباحث من المعلومات ما يشير الى أن شغل الوظيفة من الخارج
سيؤثر على الروح المعنوية للموظفين ، ومن ناحية أخرى سيجد بعض
الادلة التي تنفي احتمال وجود هذا الاثر . وحتى يصل الى اجابة دقيقة
على السؤال ، على الباحث أن يضع أمامه جميع الادلة التي تؤيد أو تنفي
وجود هذا الاثر .

ويجب أن يكون مفهوما أن المعلومات التي تتضمنها الحالة لا تمثل
جميعا حقائق مدعمة بالادلة والبراهين إذ قد تحتوى على آراء شخصية
واستنتاجات . لذلك يجب على الباحث أن يميز بين هذين النوعين من
المعلومات وأن يتريث قبل أن يقرر قبول الآراء أو الاستنتاجات ، إذ من

أجائز جداً أن تكون هذه الآراء متحيزة ومصلحة له في تحليله •
بعد أن يصل الباحث الى قرار نهائى في كل نقطة من نقاط البحث
يبدأ في جمع كل هذه النتائج واستخدامها في تكوين قرار نهائى يوصى
باتباعه لمعالجة الموقف موضوع البحث •

اعداد التقارير للادارة :

بعد ان ينتهى الباحث من تحليله بالكيفية التى أوضحناها في
الصفحات السابقة يبدأ في اعداد تقريره انذى سيرفعه للادارة متضمنا
توصياته بالنسبة للمشكلة موضوع البحث • ويتم اعداد هذا التقرير على
ثلاث مراحل ، يقوم الباحث في المرحلة الاولى بترتيب المعلومات والحجج
وانتائج التى جمعها في تحليله ترتيبا منطقيا ومسللا بحيث يستطيع
الشخص الذى يقرأ التقرير أن يتتبع الافكار والتحليل الوارد في التقرير
دون أى صعوبة •

وبمجرد أن يفرغ الباحث من ترتيب أفكاره يبدأ في اعداد صورة
اولية لتقريره شارحا مدلول هذه الافكار دون التقيد بقواعد اللغة والتدقيق
في اختيار الالفاظ • المهم في هذه المرحلة أن يعبر عن هذه الافكار بحيث
يضع على الورق جميع ما يجول في ذهنه بشأن المعلومات التى سيتضمنها
التقرير • وحتى يصل الى هذا العرض عليه أن يراعى الاعتبارات
التالية : —

- ١ — يجب أن تحتوى هذه الصورة الاولى جميع النقط الرئيسية
المتعلقة بالتحليل • فعليه أن يراجعا عدة مرات بعد كتابتها ليتأكد من عدم
اغفال احدى هذه النقط • ذلك لان هذا الاغفال من شأنه أن يؤثر على
النتائج النهائية التى توصل اليها ، كذلك قد يشكك القارئ في سلامتها ،
وأخيرا قد يجمع الادارة الى اتخاذ قرارات خاطئة قد تكلف المنشأة الكثير •
- ٢ — كذلك يجب أن تتضمن هذه الصورة الاولى مقترحاته بشأن
الاطلوع البديلة التى يمكن أن يفكر فيها هو أو التى قد تطرأ على ذهن
رجال الادارة بشأن علاج المشكلة أو الموضوع محل البحث ، وأن يناقش

مرايا وغيوب كل منها بالتفصيل وبشكل موضوعى بعيد عن التحيز وأن يصل الباحث الى قرار نهائى بشأن تفضيل واحد من هذه الطول •

٣ - يجب أن يناقش التقرير كل نقطة من جوانبها المختلفة بحيث لا يصل الباحث الى أى نتيجة الا بعد أن يكون قد وزن بين جميع الأدلة التى يؤيد الوصول الى هذه النتيجة وتلك التى تعارض فى ذلك ثم ترجيح انكفه التى تشير المعلومات الى أنها أقوى وأرجح • بهذا الاسلوب وحده يتفادى الباحث أى احتمال بوجود تحيز من جانبه نحو اتجاه معين ويضمن أعمق فى التحليل والبعد عن السطحية •

بعد اعداد ومراجعة الصورة الاولى يبدأ الباحث فى اعداد الصورة النهائية التى سيقدمها للإدارة • ونوصى بتقسيم التقرير الى ثلاثة أقسام : يمثل القسم الاول المقدمة التى تحتوى على تحديد دقيق واضح للمشكلة ، الموضوع الرئيسى محل البحث والتوصيات المقترحة ، ثم الأساس الذى تبنى عليه هذه التوصيات كل ذلك بصورة مختصرة ومحددة ولا تتعدى عدة أسطر بأى حال من الأحوال •

أما القسم الثانى فيشمل التحليل الكامل للمعلومات التى يستند اليها الباحث فى اعداد توصياته • وأهم ما يراعى فى هذا المجال هو :

١ - الوضوح بمعنى أن يتأكد الكاتب من أن الافكار التى يضعها ستكون مفهومة لاي شخص يمكن أن يستخدم هذا التقرير •

٢ - تنظيم العرض بمعنى أن ترتب النقط ترتيبا منطقيا بحيث تمثل النتيجة التى يصل اليها من تحليله لكل منها نقطة البداية لتحليله للنقطة الثانية بحيث يتسلسل التحليل تسلسلا منطقيا يمكن أن يقتنع به القارئ ويستطيع أن يفهم بسهولة • كذلك يتطلب تنظيم العرض أن يخصص الكاتب لكل فكرة فقرة مستقلة تبدأ بتحديد دقيق لهذه الفكرة ثم يستطرد فى شرحها •

٣ - تجنب التفاصيل الغير مجدية والتى قد تبعد القارئ عن جوهر التحليل ، ان الاختصار دائما مفضل طالما أنه لا يعنى استبعاد

إحصائيات أنهامة والتي تؤثر على نتائج البحث .
وحتى يتتبع الطالب الطريقة الواجب أن تتبع في التحليل نورد فيما
يلي مثال محلول يمثل حالة جمعت معلومات من الواقع العملي .

مثال :

شركة النصر للتجارة الداخلية

حينما قررت شركة النصر للتجارة الداخلية نقل مكاتب المديرين في
مبنى جديد فكرت في إنشاء قسم مركزي للسكرتارية تكون مهمته تسليم
جميع الخطابات والتقارير الى المديرين الموجودين في جميع أنحاء الشركة
وفي نفس المبنى . وقد رأى أن يضم هذا القسم الموظفين اللائى يعملن
الآن كسكرتيرات في المكاتب الملحقة بمكاتب مديري الإدارات .

وكان العمل يتطلب من مديري الإدارات السفر والبقاء بعيدين عن
مكاتبهم لفترات طويلة ، ولم يكن هناك عمل للموظفات اللائى يقمن بأعمال
السكرتارية في غيابهم الا غص الخطابات وتوزيعها على الموظفين في
الإدارات والرد على المكالمات التليفونية . وقد شعر السكرتير العام أن
إنشاء قسم مركزي للسكرتارية سيؤدى الى توفير عدد كبير من الموظفين
اللازمات للعمل وفي الزمن اللازم لادائه .

وفد تعذر على السكرتير العام ادخال هذا التعديل في المبنى القديم
اذ كانت السكرتيرات والمديرون الذين يعملون معهم قد تعودوا أن يعملوا
في مكاتب متجاورة ، ولكنه وجد بعد النقل الى المبنى الجديد أن هذا هو
أنسب وقت لادخال التنظيم الجديد .

وقد ناقش اقتراحاته هذه مع رئيسه « المدير العام الدكتور حلمي
نمر » ووجد أنه يشجع ويبارك هذه الخطوة وقد طلب منه أن يستمر في
تنفيذ برنامجه بمجرد بدء عملية النقل الى المبنى الجديد ، ولكن أوضح
له أن سكرتيرات المديرين اللائى يشرفن على أعمالهم الخاصة يجب

ألا ينقلن الى هذا القسم الجديد وكذلك الموظفين الكتابيات اللاتي يرتبط عملهن بأقسام معينة •

وقبل اتمام البناء بعدة شهور اجتمع السكرتير العام مع مدير المستخدمين لاختيار شخص يقوم برئاسة القسم الجديد • وقد وافقوا على أن يتم اختيار هذا الشخص من بين الذين يزاولون هذا العمل الآن فرراً ان أنسب شخص يمكن أن يتولى هذا العمل هي الآنسة « عايدة هلال » اذ عرفت بين زميلاتها بحبها للجميع وحب الجميع لها •

وقبل الانتقال الى المبنى الجديد بشهر أخبرها السكرتير العام بهذه الفرية وأعدت الترتيبات لها لزيارة المنشآت التي بها أقسام تشابه هذا القسم الجديد حتى تستطيع جمع معلومات يمكن أن تساعد في ادارة قسمها بكفاية •

وقد أعلن عن إنشاء هذا القسم قبل الانتقال بثلاثة أسابيع فقبول ذلك بغتور • وقرر عدد كبير من الموظفين أنهم يفضلن ترك الخدمة في المنشأة على قبول التغيير الجديد • وقد برر بعضهم ذلك بأنهم يفضلن أن يعملن مع أشخاص معينين بالذات ، وقرر البعض الآخر أنهم لا يستطيعون العمل في حجرات كبيرة مليئة بالضوضاء • كما أظهر بعض المديرين الذين تأثروا بالتغيير الجديد عدم رضائهم مبررين ذلك بأن وجود سكرتيرة خاصة له أهميته لرفع مستوى الكفاية في أداء الاعمال المكتبية •

وبالرغم من أن السكرتير العام كان يعرف أن هذا التعديل لم يلق قبولا عاما الا أنه شعر أن هذا الشعور المعادي من المديرين يمكن أن تقل قيمته اذا ما قورن بالنتائج القيمة التي ستحصل عليها المنشأة من التعديل • زد على ذلك أن هذا الشعور المعادي من جانب رؤساء الاقسام أمر مؤقت سرعان ما يزول ولا بد للنظام الجديد أن يستقر بمرور الزمن • أما بالنسبة للموظفات فقد كان السكرتير العام يتعجب من تصرفاتهن ، اذ أن التعديل الجديد لن يؤثر على أجورهن حيث أن التغيير الذي سيطرأ قاصر على ظروف العمل ، ففرص الزيادة في الاجر ستظل

موجودة في ظل النظام الجديد • وزيادة على ذلك فان النظام الجديد قد أوجد وظائف سكرتيرات للمديرين وبذلك توجد أمام هؤلاء الموظفين فرص لشغل هذه الوظائف • وقد أعلن السكرتير العام هذه الحقيقة لنجميع وبدأ بشرحها قبل اتمام عملية النقل بعشرة أيام • وازاء ذلك قرر عدد كبير من الموظفين الجدد والغير مدربات أن يقبلن النقل •

وحينما تم النقل بذلت رئيسة القسم أقصى جهدها حتى تنجح اخطه الجديدة فعينت موظفات جديدات ليحلن محل السكرتيرات اللائي تركن العمل بسبب التغير الذي أدخلته الشركة ، وأعطيت أهمية خاصة إلى السكرتيرات الجديدات الغير مدربات ، وحاولت أن تصل إلى أقصى درجات الكفاية في أداء الخدمة • ونتيجة لذلك توقعت أن تقل شكاوى المديرين من ضعف مستوى الخدمة •

الا أن المديرين استمروا في الشكاوى وأمكن تلخيص شكاواهم فيما يلي :

(أ) الاخطاء التي ترتكب بواسطة السكرتيرات اللائي لديهن خبرة ومعرفة بسيطة بالعمل •

(ب) بطء العمل وعدم اتمام الاعمال المطلوبة في الوقت المحدد لها •
(ج) الوقت الذي يضيعه في المكالمات التليفونية معهن واليهن وفي كتابة التقارير وما إلى ذلك من الاعمال التي كانت تتم بواسطة السكرتيرة في النظام القديم •

وبعد مرور ستة أشهر على النظام الجديد أخبرت رئيسة القسم السكرتير العام أن في الامكان تقليل الشكاوى اذا سمحنا لكل مدير أن يعتمد على موظفة خاصة في القسم الجديد للتخصص في انجاز أعماله • اذ يسمح التنظيم الجديد للموظفة أن تتخصص في أداء عمل خاص يتسم معين تتعود على أدائه ، على أن تعطى إليها أعمال أخرى في الحالات التي لا تكون مشغولة فيها بهذا العمل الخاص • الا أن السكرتير العام شعر أن انوقت ثم يحن بعد لتنفيذ ذلك • والحقيقة أن المدير العام

« الدكتور حلمى نمر » انضم اليه فى معارضة هذا الاقتراح اذ سيؤدى فى نظرهم الى القضاء على الغرض الذى من أجله أنشئ القسم .
الا أن الشكاوى كانت تنهال على رئيسة القسم من كل ناحية ، فلم تنقطع شكاوى الموظفين وشكاوى المديرين وذلك لا تستطيع مناقشة السكرتير العام بصراحة لانها تعرف رأيها .

الا أنه بعد مرور سنة ، زادت حدة المشكلة مما دعاها الى أن تلتفت نظره ثانية الى الموضوع : فقد سئرت أن الآثار التى تنشأ عن شكاوى الرؤساء والموظفات أصبحت من الخطر بحيث لا يمكن تجاهلها . وقد تبلورت شكاوى الموظفين وأصبحت تتلخص فيما يلى :

- ١ - أن العمل الذى يؤديه لا يتعدى الكتابة على الآلة الكتابة بصفة رئيسية وبذلك فهو ممل للغاية .
- ٢ - أن انشاء قسم لسكرتارية كان الغرض منه استخدامه كمركز للكتابة على الآلة الكتابة .

ولذلك لفتت نظر المدير العام الذى رأى بدوره أنه لابد من اتخاذ قرار حاسم لتصحيح هذا الموقف حتى لا يتطور الى وضع يعوق نجاح هذا القسم . وطلب اعطائه فرصة لمراجعة الامر ودراسته .

ثم درس نائب المدير العام بنفسه سير العمل فى القسم والنتائج التى وصل اليها منذ انشائه فوصل الى نتيجة واضحة وهى « أن القسم يعمل بنجاح بصفة عامة » وشعر بأن رئيسة القسم أشرفت على القسم بدفافية بحيث أصبح قسما من أقسام الخدمات بمعنى الكلمة ، وقد بذلت قصارى جهدها حتى ينجح القسم . ولذلك رأى أن يستمر القسم فى عمله مع ادخال بعض التعديلات التى يمكن أن تقضى على الشكاوى وتضمن الحصول على تعاون الرؤساء اذ ظهر بوضوح أنهم يقاومون هذا التغيير . ولاداء الخدمة بكفاية قرر المدير العام أن تقوم الأنسة « عايده » بجراء التعديلات الآتية قورا :

- ١ - انشاء قسم للخدمة التلغرافية حتى يستطيع المديرون أن يملوا

تلفراتهم بالتليفون الى قسم السكرتارية لتتولى الموظفات كتابتها ومراجعتها والحصول على موافقتهم عليها ثم ارسالها •

٢ - تعيين موظفة جديدة لاستلام الخطابات الصادرة والواردة ، والتلفرات •

٣ - ادخال الدكاتفون ليتمكن المديرون من استخدامه لطلب أى سكرتيرة اذا ما شعروا بالحاجة اليها •

والى جانب هذه التعديلات اتبع المدير العام الخطوات الآتية :

(١) استشار مديري الادارات أولا قبل أن يوصى بتنفيذها فى قسم السكرتارية وطلب العون لنجاح الخطة •

(ب) طلب من المديرين مراجعة الاعمال الموكلة لكل موظفة تقوم بعمل كتابى لمعرفة ما اذا كانت تؤدي العمل الذى عينت لادائه أو تؤدي بجانبه بعض أعمال السكرتارية وطلب منهم تعديل الواجبات والاختصاصات كلما رأوا أن ذلك ضروريا •

(ج) اخطار المديرين أن تعيين السكرتيرات سيكون بواسطة ادارة المستخدمين بعد موافقة رئيسة القسم •

(د) طلب من ادارة المستخدمين أن لا تشغل وظيفة من وظائف السكرتيرات خارج قسم السكرتارية الا بعد اعطاء الفرصة أولا لموظفات هذا القسم لشغل هذه الوظائف •

(هـ) طلب من قسم الاجور والمهايا معرفة ما اذا كانت الادارات المختلفة تطلب زيادات فى الاجور للكتابة بسبب تعديل فى الواجبات الملقاة على عاتقهم •

وقد وافق المديرون على الا يطلبوا هذه الزيادات الا اذا طرأ تعديل على واجبات الموظفات كما وافق السكرتير العام ومدير المستخدمين على ذلك • وباتباع هذه التعديلات تحسنت الاحوال ، الا أن رئيسة القسم كانت لاتزال تعتقد أنها لا تحصل على التعاون الكامل للمديرين

فكان البعض منهم لا يطلب معونة قسم السكرتارية حتى يشعر الغير بأن الخدمة تضرع .

وفي السنوات التالية خلت بعض وظائف السكرتيرات في المكاتب الخاصة للمديرين وتم شغلها بموظفات من قسم السكرتارية ، وقد ساعد ذلك على رفع الروح المعنوية لموظفات القسم إذ زادت ثقتهم في الادارة وشعروا أنها ستتغذ الوعد الذي تعهدت به عند انشاء القسم . وإلى جانب ذلك بدأت رئيسة القسم تكافئ الاكفاء بزيادة أجورهن حتى وصل مرتب الكثيرات منهن إلى مستوى يعادل المستوى الذى تحصل عليه السكرتيرات الموجودات في المكاتب الخاصة الا أنها لم تقتنع بهذا التقدم الذى أحرزته وشعرت بأنه غير كاف وقد صرحت بشكوكها هذه للمدير العام ولكنها دهشت حينما وجدت أن هذه الشكوك حول نجاح القسم تساوره أيضا وقال متعجبا « ما هو الطريق الذى كان لابد وأن نسلكه ؟ » والا هم من ذلك من ذلك ما الذى يجب أن نفعله الآن للحصول على تعاون المديرين والموظفين ؟ وبدأت فكرة العودة الى النظام القديم كعلاج لهذه المشاكل تراوده بين آن وآخر .

المطلوب :

قراءة وتحليل المعلومات الواردة عن شركة النصر واعداد تقرير لرئيس مجلس الادارة تنصح به لعلاج الموقف الذى نشأ عن انشاء الشركة لقسم مركزى للسكرتيرية ؟ .

نموذج لتحليل حالة شركة النصر للتجارة الداخلية

باتباع الخطوات المشار إليها سابقا يمكننا أن نستطرد في التحليل على الوجه التالى :

أولا - تحديد الموضوع أو المشكل الرئيسى الواجب بحثه واتخاذ قرار بشأنه :

إن القراءة الدقيقة للحالة تدل على أن شركة النصر تواجه عدة

مشاكل نشأت نتيجة النظام الجديد للسكرتارية فاذا ما سجلنا كل هذه المشاكل عند قراءة الحالة جزءا بجزء وجدنا أنها تتلخص فى الآتى :

١ - أن الموظفين اللائى تم نقلهم الى قسم السكرتارية الجديد غير راضين عن قرار الادارة هذا •

٢ - أن القرار قوبل من جانب المديرين بعدم الرضا بل بالاستياء •

٣ - أن محاولة الادارة لارضاء المديرين والموظفات عن طريق تطبيق النظام الجديد بمرونة قد باءت أيضا بالفشل •

٤ - الشركة أمام أحد حلين ، اما العودة الى النظام القديم ، أو ادخال تعديلات جوهرية تكفل الحصول على تعاون كل من يهمهم الامر •

بمجرد أن فرغنا من تحديد المشاكل التى تواجهها الشركة يمكننا بسهولة أن نحدد المشكل الرئيسى على أساس من المفاضلة بينها وتتم المفاضلة هنا على أساس درجة ارتباط هذه المشاكل ببعضها وأهميتها للمنشأة •

فاذا أخذنا هذين المعيارين فى الحسبان أمكننا أن نستنتج ببساطة، أن المشكلة الرئيسة التى تواجهها المنشأة هى المشكلة الرابعة ، أى المفاضلة بين حلين : الرجوع الى النظام القديم أو ادخال تعديلات جوهرية على النظام الجديدة • فواضح أن عدم رضاء الموظفين والمديرين يرجع الى عدم رضائهم على النظام الجديد • كذلك فشلت التعديلات التى أدخلتها الادارة فى ارضائهم لانها تعتبر من وجهة نظرهم تعديلات سطحية •

ثانيا - تحديد العناصر الرئيسة المرتبطة بهذا الموضوع أى تحديد عناصر البحث الرئيسة :

واضح من تحديدنا للمشكلة الرئيسة أنه ينحصر فى المفاضلة بين الرجوع الى النظام القديم وادخال تعديلات أخرى على النظام الجديد،

وعلى ذلك تنحصر نقط البحث في المفاضلة بين هذين الحلين وعلى ذلك تكون النقاط موضوع أبحاث هي :

- ١ - مزايا وعيوب النظام القديم *
- ٢ - الآثار التي ترتبت على انشاء قسم مركزي للمسكرتارية *
- ٣ - الآثار التي ترتبت على ادخال تعديلات على النظام الجديد للمعمل بالقسم *
- ٤ - الحلول البديلة لعلاج الموقف *

ثالثا - تحليل كل عنصر من هذه العناصر تحليلا دقيقا واستنتاج الأدلة التي تدعم هذا التحليل :

أوضحنا فيما سبق أن الاسلوب الامثل للتحليل هو الذي يتم على اساس موارنة لعوامل المؤيدة وتلك المعارضة لكل من النقاط الرئيسية المطروحة للبحث اذ يضمن مثل هذا الاسلوب عدم الوصول الى قراراتئاهي قبل بحث جميع الجوانب المرتبطة بكل نقطة وبالتالي يضمن عدم التحيز في التحليل * لذلك سنقدم جميع الاسئلة المرتبطة بكل نقطة من النقاط السابقة ثم نحلل كلا من هذه الاسئلة من جميع جوانبه *

١ - مزايا وعيوب النظام القديم *

واضح أن الاسئلة التي يمكن أن تثار حول هذه النقطة لا تخرج عن سؤالين *

(أ) هل حققت الشركة من وراء تطبيقها للنظام القديم مزايا دفعتها الى الابقاء عليه مدة طويلة ؟

(ب) هل أسفرت التجربة مع النظام القديم عن عيوب أدت الى التفكير في تعديله ؟

إذا ما فرغنا من صياغة الاسئلة نبدأ في تحليل كل منها والوصول الى اجابة نهائية تمثل نتيجة التحليل على الوجه التالي :

(أ) هل حققت الشركة من وراء تطبيقها للنظام القديم مزايا دفعتها الى الابقاء عليه مدة طويلة ؟

لا، المزايا غير واضحة على الإطلاق

نعم ، حققت الشركة مزايا :

١ - يمكن أن تتم أعمال السكرتارية التي يتطلبها عمل المدير بواسطة قسم مركزي للسكرتارية ، إذ أن معظم هذه الاعمال يتكرر ولا يحتاج الى سكرتيرة متخصصة •

٢ - لا تتطلب طبيعة أعمال المديرين وجود سكرتيرة خاصة لكل منهم إذ أن أغلبهم يتغيب عن مكتبه معظم أيام الاسبوع بسبب السفر لانتهاء أعمالهم • وبذلك تبقى السكرتيرات بدون عمل معظم أيام الاسبوع •

٣ - الابقاء على هذا النظام لا تبرره الاعتبارات الاقتصادية على الإطلاق • إذ أن الشركة تدفع مرتبات لموظفات لا يعملن الا بضعة أيام خلال الشهر •

١ - وجود سكرتارية لكل مدير يسهل من عمله ، انى حد كبير •

٢ - أدى استجابة الشركة الى رغبات المديرين في وجود سكرتيرة خاصة الى شعورهم بأن الشركة تعمل على توفير جميع سبل الراحة لهم ، مما شجعهم على العمل بجد لخدمة الشركة •

٣ - وجود السكرتيرة في مكتب خاص يشعرها بأن لوظيفتها قيمة أكبر مما يرفع روحها المعنوية •

٤ - عمل السكرتيرة ليس قاصرا على الكتابة على الآلة الكاتبة أو الرد على المكاتبات إذ تتولى تنظيم مقابلات المدير وإعداد برنامج العمل له • وهذا النوع الاخير من العمل لا يقل أهمية عن الاول •

الخلاصة :

النظام القديم ليس له أى مزايا من الناحية الاقتصادية بل على العكس يحمل الشركة بتكلفة لا مبرر لها ، الا أنه يعتبر ضرورة من وجهة نظر المديرين هذا فضلا عن أن التخلي عنه يمثل تغييرا كبيرا فى سطر المسكتريرات •

(ب) هل أسفرت التجربة مع النظام القديم عن عيوب أدت الى التفكير فى تعديله ؟

نعم تجربة الشركة للنظام القديم	لا ، ثم تظهر أى مشاكل أثناء
تشير الى ضرورة تغييره :	طبق النظام القديم :
١ - من مراقبة سير العمل بعينين للمسكترير العام أن النظام القديم يسمح بوجود أشخاص بدون عمل بالرغم من حصولهم على مرتبات كاملة •	١ - جميع أعمال السكرتارية كانت تتم دون تعطيل وكان المديرين راضين تماما عن سير العمل •
٢ - لم يعق تعديل هذا النظام سوى صعوبة ادخال هذا التعديل فى المبنى القديم •	٢ - ساعد وجود السكرتيرات فى مكاتب المديرين أثناء غيابهم على انجاز أعمالهم وعدم تعطيلها الى حين عودتهم •

الخلاصة :

وبالرغم من عدم صدور أى شكوى من المديرين تتعلق بنظام العمل، وبالرغم من وجود مبرر لبقاء السكرتيرات فى المكاتب أثناء تغيب المديرين عن مكاتبهم • الا أن المسكترير العام كان مقتنعا بأن هناك اسراف فى تكلفة السكرتارية •

- ٣ - الآثار التي ترتبت على إنشاء قسم مركزي للسكرتارية .
 يمكننا أن نثير الاسئلة الآتية فيما يتعلق بالآثار التي ترتبت على
 ادخال النظام الجديد :
- (أ) هل تأثر سير العمل في مكاتب المديرين نتيجة تطبيق النظام
 الجديد ؟
- (ب) هل تأثرت انتاجية الموظفين اللائى شملهن النقل نتيجة تطبيق
 النظام الجديد ؟
- (ج) هل أثر تطبيق النظام الجديد على سير العمل بالشركة ؟
- نبدأ الآن في تحليل كل من هذه الاسئلة :
- (أ) هل تأثر سير العمل في مكاتب المديرين نتيجة تطبيق النظام
 الجديد ؟

- | | |
|--|---|
| <p>لا ، لم يتأثر العمل في مكاتب
 المديرين بانشاء قسم مركزي
 للسكرتارية :</p> <p>١ - يعتقد المدير العام أن القسم
 يعمل بنجاح ويؤدي الخدمات التي
 تطلب منه بكل دقة .</p> <p>٢ - كذلك يعتقد المدير العام أن
 الشكاوى التي قدمت من المديرين
 يمكن علاجها بادخال بعض
 التعديلات على الكيفية التي ينظم
 بها العمل في قسم السكرتارية ،
 كانشاء قسم للخدمة التلغرافية ،
 وادخال الدكثافون وتكليف احدى
 السكرتيرات بمهمة فحص خطاباتهم
 والرد عليها أثناء غيابهم .</p> | <p>نعم ، كان لتطبيق النظام الجديد
 أثر سئ على سير العمل في مكاتب
 المديرين .</p> <p>١ - يعتقد المديرون أن عدد
 الاخطاء التي ترتكب بالنسبة لاعمال
 التي كلفوا بها قسم السكرتارية
 الجديد قد زاد نتيجة عدم تفحص
 الموظفين الموجودات في القسم
 وبالتالي عدم درايتهم بطبيعة
 مطالب المديرين .</p> <p>٢ - يشكو المديرون من بقاء
 العمل وعدم اتمامه في المواعيد
 المحددة .</p> <p>٣ - يشكو المديرون من ضياع
 جزء من وقتهم في محاولة الاتصال</p> |
|--|---|

يقسم السكرتارية لتكليف احدى
الموظفات بالقيام بالاعمال التي
يحتاجون اليها .
٣ - ان البطء في سير العمل لن
يدوم طويلا اذ أن سببه مؤقت
وهو الحاق بعض الموظفين الجدد
بهذا القسم نتيجة استقالة بعض
السكرتيرات اللائي لم يقبلن
النقل .

الخلاصة :

يختلف المدير العام مع مديري الادارات على الآثار التي ترتبت
على تطبيق النظام الجديد ، فبينما يشعر الاول أن شكاوى مديري
الادارات مؤقتة ، يؤكد هؤلاء أن انشاء قسم مركزي للسكرتارية قد أدى
الى تعطيل عملهم ، وعدم كفاية الخدمات التي تقدم لهم والى ضياع جزء
من وقتهم في تصحيح أخطاء قسم السكرتارية .
(ب) هل تأثرت انتاجية الموظفين اللائي شملهن النقل نتيجة تطبيق

النظام الجديد ؟

نعم ، أدى تطبيق النظام الجديد
الى ضعف انتاجية السكرتيرات :
١ - شعرت السكرتيرات أن
العمل الجديد ممل للغاية ولا يتعدى
الكتابة على الآلة الكاتبة .
٢ - تعتقد السكرتيرات أن المكان
الجديد للعمل مليء بالضوضاء
ولا يمكن البقاء فيه طوال ساعات
العمل اليومية دون فترات راحة
طويلة .
٣ - تعتقد أن السكرتيرات أن
فرص الترقى التي يسمح بوجودها
لا ، لم تتأثر انتاجية الموظفين
اللائي شملهن النقل الى قسم
السكرتارية .
١ - يعتقد السكرتير العام أن
انتاجية الموظفين لم تتأثر اذ أن
طبيعة العمل لم تتغير .
٢ - اذا كان هناك ثمة بطء في
بعض الاعمال ، فهذا أمر طبيعي
ومتوقع الى أن تخصص كل موظفة
في عمل معين .

النظام الجديد قد قل عددها الى حد كبير .

٤ - لم يبق في خدمة الشركات غير السكرتيرات الغير محربات ولذلك اضطرت الشركة الى الاستعانة بموظفات جدد اقل خبرة وانتاجية .

الخلاصة :

بانرغم من اعتقاد السكرتير العام أن انتاجية السكرتيرات لم تتأثر الا أن الشواهد تدل على أنها تأثرت فعلا . بالنسبة للقدامى منهن يرجع ضعف المستوى الى اعتقادهم بأن نقلهم يعتبر تنزيل لهن ، أما بالنسبة للجدد فهذا أمر طبيعي اذ أن درابتهن بطبيعة العمل محدودة .

(ج) هل أثر تطبيق النظام الجديد على سير العمل في الشركة ؟

نعم ، أدى تطبيق النظام الجديد لا ، لم يؤثر النظام الجديد على

أنى تعطيل بعض أعمال الشركة . سير العمل بالشركة .

١ - تشير تقارير المديرين الى أن العمل قد تعطل نتيجة تطبيق النظام الجديد .

٢ - أوضحت شكاوى المديرين أن مستوى الخدمة قد بدأ يضعف .

٣ - شكا المديرين من ضياع جزء من وقتهم في أعمال يمكن أن تقوم بها السكرتارية .

الخلاصة :

تختلف الآراء بالنسبة لمسير العمل في القسم فبينما يعتقد المدير العام والسكرتير العام ورئيسة القسم أن العمل يسير على أحسن مايرام، نرى المديرين دائمي الشكوى من أن مستوى الخدمة قد ضعف عن ذي قبل .

٢ - الآثار التي تترتب على ادخال تعديلات على النظام الجديد

بالقسم .

(أ) هل كانت هناك ضرورة تحتم ادخال تعديلات على النظام

الجديد ؟

لم تكن هناك مبررات لادخال

هذه التعديلات .

١ - أن ادخال هذه التعديلات

معناه التراجع نحو النظام القديم،

والاعتراف بأن انظام الجديد به

للعيوب .

نعم ، كان لابد من ادخال

تعديلات على النظام الجديد .

١ - ظهر لادارة بوضوح أن

مديري الادارات يقاومون النظام

الجديد .

٢ - أن معظم الشكاوى كانت

تنصب على عدم اتقان السكرتيرات

الجدد للعمل ، وعلى ضياع وقت

المديرين . ولذلك فان الاتجاه نحو

التخصص داخل القسم مع السماح

للمدير أن يستخدم سكرتير فخاصة

كلما تطلب الامر ذلك ، يمكن أن

يقضى على الشكاوى .

٣ - شكت الموظفات من ضيق

الفرص المتوقعة وقد عولج ذلك عن

طريق قصر النقل الى وظائف

السكرتارية الخاصة على الموظفات

اللاتى يعملن في هذا القسم .

الخلاصة :

بالرغم من أن أعمال القسم كانت تسير بشكل يمكنه من أداء الخدمة المطلوبة إلا أن ادخال هذه التعديلات كان أمراً ضرورياً للتخفيف من مقاومة المديرين والموظفين عن طريق القضاء على مصدر الشكاوى .

(ب) هل تعتبر هذه التعديلات كافية لتصحيح الأوضاع التي نشأت عن ادخال النظام الجديد ؟

نعم ، هذه التعديلات كافية
بالقضاء على مصادر الشكاوى .
١ - يعتقد المدير العام أن أسباب الشكاوى التي يقدمها المديرين تنحصر في : عدم اتقان الموظفين الجدد لأعمالهم ، حاجتهم إلى سكرتيرات تتولى بعض أعمالهم أثناء تسميهم على أن يكن على دراية بطبيعة هذه الأعمال ، عدم استشارتهم أو أخذ رأيهم بالنسبة للتعديلات التي أدخلت على نظام السكرتارية .

لا ، هذه التعديلات ليست كافية
وننضمن العودة بالحال إلى ما كانت عليه قبل ادخال النظام القديم .
١ - بالرغم من ادخال هذه التعديلات إلا أنها لم تقدم حلاً نهائياً للمشاكل التي نشأت عن ادخال النظام الجديد . إذ يتفق المدير العام مع مديرة القسم على أن المديرين وموظفات قسم السكرتارية غير راضين عن الوضع الحالي .

وقد تمت الترتيبات لعلاج ذلك عن طريق : إعادة النظر في الأعمال التي تكلف بها كل سكرتيرة للتأكد من أنها تتفق مع مؤهلاتها وقدراتها السماح باستخدام سكرتيرة خاصة بعض الوقت ، أخذ رأى المديرين

٢ - بالرغم من أن الأسباب الظاهرية للشكاوى هي : عدم الاتفاق وسوء مستوى الخدمة (من جانب المديرين) أو ضيق فرص الترقى - إلا أنها لا تمثل السبب الحقيقي بدليل أن التعديلات

في التعديلات قبل تنفيذها •
 ٢ - يعتقد المدير العام أن
 شكاوى الموظفين تنصب على :
 روتينية العمل وانعدام فرص
 الترقية •
 وقد تمت معالجة ذلك عن طريق
 إعطاء إدارة المستخدمين وحدها
 سلطة تعيين السكرتيرات والحاكمين
 بالاعتماد المختلفة حتى نتأكد من أن
 كل وظيفة خاصة تملو في أحد
 المكاتب الرئيسية يتم شغلها من
 السكرتيرات القدامى الموجودات
 فعلا •
 كذلك ألغيت كل تفرقة في الاجور
 التي تدفع لمن تقوم بأعمال
 السكرتارية : فأصبح المرتب واحدا
 سواء عملت السكرتيرة في قسم
 السكرتارية أو في مكتب خاص •

الخلاصة :

بالرغم من أن التعديلات الجديدة قد عالجت الاسباب الظاهرية
 لنشكوى الا أنها لم تتناول السبب الحقيقي وهو التغير المفاجيء في ظروف
 العمل والذي تم دون استشارة الاشخاص الذين سيتأثرون بهذا التغير •

٤ - الحُلُول البديلة لمُعالِج الموقِف .

(أ) هل تنصح الشركة بالعودة للنظام القديم .

نعم ، من الأفضل للشركة أن لا ، ان العودة للنظام القديم تعود للنظام القديم .

أمر غير مستحب .

١ - النظام الجديد لم ينجح في القضاء القضاء على الشكاوى بالرغم من ادخال التعديلات .

١ - ان العودة للنظام القديم

سيُفقد الادارة هيئتها وقدرتها على

ادخال ما تراه من تعديلات ، اذ

سيُعرف الموظفون أن مجرد اظهار

الاستياءهم من أى تعديل سيؤدى

الى تراجع الادارة حتى ولو كان

ذلك التعديل ضرورى لصالح

العمل .

٢ - أن مقاومة السكرتيرات

والمديرين للنظام الجديد أمر طبيعى

اذا أن الفرد بطبيعته يقاوم أى

تعديل فى طريقة حياته أو أسلوبه فى

العمل الا أن هذه المقاومة لن تدوم

لسبب بسيط وهو أن معظم

السكرتيرات القدامى قد تركن

العمل .

٢ - تكلفة الابقاء على النظام الجديد ، فينتظر أن تكون أكبر نظرا لمقاومة المديرين والسكرتيرات القدامى للنظام حتى بعد تعديله .

٣ - لا يشين الادارة أن تعترف

بقُبل نظام جديد للعمل الذى

أدخلته دون بحث احتمالات

أو نجاحه .

الخلاصة :

بالرغم من أن النظام الجديد بتعديلاته المختلفة لم يقض على الشكاوى ، وبالرغم من مقاومة المديرين والموظفات له الا أن علاج ذلك بالرجوع الى النظام القديم سيؤدى الى عواقب أَوْخَم .

(ب) هل تنصح الشركة بالاستمرار في تطبيق النظام الجديد مع اجراء تعديلات أخرى :

نعم ، الأفضل أن تستمر الشركة في تطبيق النظام الجديد مع اجراء بعض التعديلات :
لا ، ليس من المتوقع أن تفسر

١ - النظام الجديد حقق عزايها مادية للشركة ، اذ وفر عدد السكرتيرات اللزومات لحاجة العمل .
زالست مستمرة ولا يمكن تجاهلها وقد اعترف ولا يمكن تجاهلها العام والسكرتير العام .

٢ - لا يمكن القطع بأن مستوى الخدمة في أعمال السكرتارية يعادل المستوى الذى كان موجودا مع تطبيق النظام القديم .
٢ - يحتاج النظام الجديد الى وقت ليس بالقصير حتى يقبل قبولاً عاماً وموافقاً أن القبول التدريجى بدأت تظهر آثاره . اذ اقتنعت بعض السكرتيرات أن الادارة جادة في فتح مجال النقل الى المكاتب الخاصة أمامهن .

٣ العقبة الرئيسية التى تواجه الشركة هى كيفية اقناع الموظفين والمديرين والحصول على تعاونهم ولذلك يجب أن تركز المقترحات في هذا الاتجاه .

الخلاصة :

بالرغم من أن النظام الجديد حقق مزايا محددة الا أنه مازال يتعثر نتيجة مقاومة المديرين له ، ويمكن للادارة أن تخفف من هذه المقاومة عن طريق :

- ١ - شرح مزايا النظام الجديد وأهميته للشركة وذلك لكل من مديري الإدارات والسكرتيرات .
- ٢ - اشراك الجميع في مناقشة العقبات التي يواجهها النظام لتجديد وحثهم على تقديم مقترحاتهم بشأن التغلب على هذه العقبات .
- ٣ - ادخال ما يستقر عليه الرأي من تعديلات بشكل تدريجي وعلى فترات زمنية متباعدة .

تلخيص عام :

على الإدارة أن تأخذ في الاعتبار النقاط الآتية :

- ١ - بالرغم من أن النظام القديم للعمل قد أدى الى وجود أشخاص بلا عمل تدفع لهم مرتباتهم بالكامل ، الا أن الجميع فيما عدا الإدارة كانوا راضين عنه تماما .
- ٢ - بالرغم من أن تطبيق النظام الجديد قد قوبل بمعارضة من الشكاوى والمقاومة من جانب مديري الإدارات وسكرتيراتهم وبالرغم من أن مستوى الخدمة قد تأثر ، الا أن هذه الظواهر لا تؤيد بالضرورة الرجوع للنظام القديم .
- ٣ - سعت الإدارة لتخفيف حدة المقاومة عن طريق ادخال بعض التعديلات في نظام العمل .
- ٤ - عالجت هذه التعديلات الاسباب الظاهرية للشكاوى وأغلقت صلب المشكلة وهو ادخال الإدارة للتعديلات دون تمهيد لها ومحاولة اقناع الجميع بقبولها .
- ٥ - لابد من اجراءات مكتملة لتخفيف المقاومة تتلخص في :
 - ١ - شرح مزايا النظام الجديد للجميع .
 - ٢ - تقبل اقتراحاتهم بشأن أى تعديل في النظام الجديد .
 - ٣ - ادخال مايقبل من هذه المقترحات بشكل تدريجي وعلى فترات زمنية متباعدة .

رابعاً — اعداد التقرير المرفوع للإدارة :

بعد الانتهاء من الخطوات السابقة يبدأ الباحث في اعداد تقريره مستخدماً النتائج التي وصل اليها في تحليله •
وفيما يلي صورة مبسطة للكيفية التي يكتب بها التقرير المرفوع للإدارة .

شركة النصر للتجارة الداخلية مكتب مدير إدارة الافراد

القاهرة في ٢٠ سبتمبر ١٩٧٤ •

من مدير إدارة الافراد •

الى السيد مدير عام الشركة :

نتشرف أن نرفق مع هذا تقريرنا عن المشاكل التي تصادف القسم الجديد للسكوتراتية موضحاً مقترحاتنا بشأن علاج هذه المشاكل • فإذا ما صادفت قبولا لدى سيادتكم أمكننا البدء في الخطوات التنفيذية لتطبيق هذه المقترحات •

وإذا أردتم المزيد من المعلومات أمكننا أن نقدم لسيادتكم التحليل الكامل للبيانات التي جمعناها إذ احتفظنا بها في ملف خاص بهذا الموضوع •

وتفضلوا بقبول تحياتي ؟

مدير إدارة الافراد

امضاء

مقدمة

الموضوع :

عدم تعاون مديري الإدارات وموظفي قسم السكوتراتية مع الإدارة ومقاومتهم لأي محاولة تهدف الى تثبيت دعائم هذا القسم •

الابقاء على هذا القسم مع طرح مشكلاته للمناقشة في اجتماع يضم كل من تأثروا بإنشاء هذا القسم ، وأن يطلب منهم تقديم مقترحاتهم في هذا الشأن وأن يؤخذ بالجدى منها .

الأساس الذى بنى عليه القرار :

ان الرجوع للنظام القديم معناه تراجع الادارة في قراراتها مما يفقدها احترام العاملين في المنشأة ، كما أن الابقاء على النظام الجديد دون تعديل معناه استمرار مقاومة مديرى الادارات وعرقلة نجاحه .

عرض وتحليل

١ - الأصرار المتوقعة نتيجة العودة للنظام القديم .

ان العودة للنظام القديم ليس له من مبرر: على الاطلاق بل تشير كل الدلائل على نبذ أى محاولة من هذا القبيل وذلك للأسباب الآتية :
(أ) يمكن أن تؤدي أعمال السكرتارية المطلوبة لمكاتب المديرين بواسطة أى موظفة في قسم السكرتارية ، اذ أن معظم هذه الأعمال لا يحتاج الى مهارة متخصصة .

(ب) تفرض طبيعة أعمال المديرين عدم وجود سكرتيرة متفرغة لمكتب كل من مديرى الادارات ، اذ أن أغلبهم يتغيب عن مكتبه معظم أيام الاسبوع لتسهيل أعمال الشركة . وعلى ذلك فان الأصرار على بقاء سكرتيرة ملحقه بمكتب كل منهم معناه الأصرار على وجود طبقة من الموظفين تتقاضى مرتبات كاملة دون أن تؤدي أعمال تذكر .

(ج) ان ادراك الادارة لهذه الحقيقة ثم تجاهلها معناه أن يغمض المسئولين أعينهم عن كل اسراف يكتشف ، لا لسبب الا الخوف من غضب بعض المديرين أو الموظفين .

٢ - المزايا التي يمكن أن تعود على الشركة نتيجة الإبقاء على
قسم مركزي للسكرتارية •

ان الإبقاء على القسم المركزي للسكرتارية معناه أن تحقق الشركة
عدة مكاسب أهمها :

(أ) المكاسب الاقتصادية ، نتيجة تخفيض تكاليف أعمال
السكرتارية بتخفيض عدد وظائف السكرتارية بالشركة •
(ب) تحسن مستوى الخدمة نتيجة تخصص كل موظفة في قسم
السكرتارية في عمل محدد بالذات •

(ج) تدعيم سلطة الإدارة ومركزها ، إذ سيعرف الجميع أن أى
تعديل يخدم الصالح العام لابد من تنفيذه ولن تتراجع الإدارة عنها
مهما كانت الظروف •

(د) أن التعديلات الأولية لنظام العمل قد قضت على شكاوى
المديرين من ضعف مستوى الخدمة ، وعلى شكاوى السكرتيرات من عدم
وجود مجالات للترقى أو النقل •

٣ - المشاكل التي لا زالت الشركة تواجهها •

بالرغم من المزايا الواضحة للإبقاء على قسم مركزي للسكرتارية ،
وبالرغم من استحالة الرجوع للنظام القديم ، إلا أن الشركة لا زالت
تواجه مشكلة رئيسية وهى مقاومة مديري الإدارات والسكرتيرات
القدامى للنظام الجديد حتى يعد تعديله •

توصيات

١ - نوصى بالإبقاء على النظام الجديد ورفض فكرة العودة الى
النظام القديم •
٢ - للتخلص من مقاومة مديري الإدارات والقدامى من
السكرتيرات نضع الآتى :

- (أ) عقد اجتماع مع هؤلاء يتولى أثناءه المدير العام شرح المزايا التي حققتها الشركة من وراء انشاء قسم مركزي للسكترارية والأسباب الملحة التي دعت الى انشائه .
- (ب) أن يبدى المدير العام خلال هذا الاجتماع استعداداه لسماع الشكاوى وتقبل المقترحات الجدية لعلاجها .
- (ج) تبدأ الادارة فوراً بتنفيذ مايتفق عليه من مقترحات خلال هذه الاجتماعات .

٢ - الشركة القوية للغزل والنسيج

في أول سبتمبر ١٩٧٥ عقد مدير ادارة الافراد اجتماعه السنوى بمديرى الأقسام التابعة لمناقشة الوظائف الرئيسية التى يقومون بها والكيفية التى يتم بها أداء هذه الوظائف ، ومراجعة مسئولية كل من هؤلاء الرؤساء عن القيام بهذه الوظائف .

وقد سجلت المناقشات التى دارت فى هذا الاجتماع والنتائج التى توصلوا اليها. فى محضر بين ملخصا لكلمات رؤساء الأقسام التى أوضحوا فيها المسئوليات الملقاة على عاتقهم ، وفى دليل يحدد واجبات ومسئوليات شاغلى الوظائف الرئيسية التابعة لادارة الأفراد .

(نموذج ١ ، ٢)

الشركة القومية للغزل والنسيج

نموذج رقم ١

محضر الاجتماعات التى عقدت بمكتب مدير ادارة الأفراد بحضور نواب

المدير ورؤساء الأقسام التابعة للإدارة

للمناقشة

مسئوليات الأقسام التابعة للإدارة

٢٠ - ٢٥ ديسمبر ١٩٧٤

اجتمع رؤساء الأقسام التابعة لإدارة الأفراد برئاسة مدير الإدارة للتعرف على أوجه نشاط كل قسم ومراجعة اللوائح المحددة لواجبات كل منها وفيما يلي خلاصة ما أدلى به كل من المجتمعين :

خلاصة كلمة مدير القسم الطبى :

شرح مدير القسم الطبى بأسباب مشروعاته المستقبلية فأوضح أن برنامج الخدمات الطبية سيصبح كاملاً خلال السنة المقبلة بعد الانتهاء من إنشاء المبنى المخصص لذلك . كذلك عرض على اللجنة الصعوبات التى يمكن أن تعوق البرنامج وتوصياته فيما يتعلق بتذليلها . كذلك عرض مدير القسم بيانا بالتكاليف التى تحملها الشركة نتيجة عرض الحالات المرضية المهمة على أخصائين خارجيين ، وقد وجد أن الرقم عال نسبياً ، وأوصت اللجنة أن يراجع رئيس القسم الطبى بنفسه الفواتير المقدمة من الأخصائيين وأن يعطى له وحده سلطة التوصية بالالتجاء الى أخصائى يحدده هو .

كلمة مدير قسم الأجور

بدأ مدير قسم الأجور كلمته ببيان مختصر عن برنامج وصف الوظائف وتقييمها الذى بدأه منذ ثلاث سنوات . وأوضح للجنة أن

الوصف الكامل لكل وظيفة أو عمل والذي قام به القسم بمعاونة خبير من إحدى الجامعات كان ذو فائدة كبيرة للمنشأة بأكملها إذ ساعد على اتمام عمليات الاختيار والاعداد والتدريب على أسس سليمة ، هذا الى جانب اتخاذه كأساس لعملية تقويم الوظائف وتحديد الاجور المعطاه . ثم تكلم عن أهمية تقويم الوظائف تقويماً علمياً وأوضح أن هذه العملية تمثل السبيل الوحيد لتحقيق العدالة النسبية في الأجور التي تمنحها الشركة .

ثم عرض مدير القسم على المجتمعين الدليل الذي أعده قسمه ليستعين به في شرح عملية التقويم . ويحتوى هذا الدليل على قائمة بكل الوظائف والأعمال الموجودة في الشركة مع وصف مبسط لكل بعد تبويبها في أبواب يجمع في كل الوظائف أو الأعمال المتشابهة . ويلى ذلك وصف للعوامل العشر الذي تم تقويم الوظائف على أساسها ثم القيم المعطاة لكل . وينتهى الدليل برسم بياني يوضح أسماء الوظائف التي تم تقويمها والقيم المعطاة لها .

ثم ختم مدير قسم الاجور كلمته بعرض مشروعه لمنح الموظفين والعمال تعويضات في حالة المرض أو الحوادث . وقد قدم للمشروع بمقدمة عرض فيها مزايا وعيوب النظم المتبعة حالياً موضحاً أن تكاليف العلاج وفقاً للنظام المتبع الآن لا يمكن تقديرها لعدم وجود الكشوف والاحصائيات اللازمة ، الا انه يستطيع أن يجزم بناء على خبرته أن جزءاً ليس بالضعيف نتيجة سوء الاستعمال . ثم شرح الميزانية التي أعدها لمشروعه الجديد ، ولم يتردد في تنبيه أعضاء اللجنة الى أن هذه الأرقام تقريبية وليست دقيقة لعدم وجود الاحصائيات اللازمة . وبالرغم من ذلك كان هناك اتفاق شبه اجماعي على أن المشروع معقول ومدرّوس وأن الادارة إن تمانع في قبوله خاصة وأنه ينص على أن الرصيد المتبقى سنوياً من المبلغ المخصص لتعويضات المرض والحوادث سيرحل للعام الذي يلي ويبقى تحت بند التعويضات وبذلك سيقلل من محاولات بعض الموظفين والعمال من الاستفادة بدون وجه حق من المزايا

التي تمنحها الشركة لا لسبب الا لرغبتهم في استنفاد الرصيد المتبقى •

خلاصة كلمة رئيس قسم العلاوات والتحقيقات :

استعرض رئيس قسم العلاوات والترقيات تاريخ الشركة في تطبيق مقاييس الكفاية وقدم صور القوائم التي استخدمت منذ أن أدخلت الشركة هذه المقاييس كذلك قدم مقارنة مختصرة تبين المقاييس التي تتبعها الشركة القومية والمقاييس التي تطبق في بعض الشركات الاخرى الناجمة •

كذلك ناقش بالتفصيل المشاكل التي تقف عقبة في الاستفادة من هذه المقاييس وأوضح أن أهم هذه المشاكل هو تدريب الرؤساء على استخدام كسوف التقدير واليعد عن التحيز •

وقد ناقش المجتمعون مشروع قرار تقدم به مدير الانتاج بأن يوقع كل موظف على كشف التقدير الخاص به والذي أعده رئيسه وقد قررت الأغلبية رفض هذا المشروع •

وقد نيه رئيس قسم العلاوات المجتمعين الى النتائج التي ترتبها الادارة على تقديرات الفاية معددا القرارات الادارية التي تأخذ في الاعتبار التقديرات التي حصل عليها الموظف خلال العام ، كما أشار الى ضرورة وجود رقابة فعالة على القائمين بالتقدير اذ أن حصول موظف على تقدير ضعيف قد يؤثر على مستقبله في الشركة •

وأثار مدير قسم العلاوات موضوع تحديد تاريخ معين يجب أن تقدم فيه تقارير الكفاية والمدة التي يعمل عنها التقرير ، وأوضح أن هناك رأيان أولهما ينادى بجعل التقدير سنوى يقدم في ميعاد أقصاه أول ديسمبر والثاني يوصى بجعله ربع سنوى بمعنى أن تقدر كفاية الموظف أربع مرات في السنة : ٣١ مارس ، ٣٠ يونيه ، ٣٠ سبتمبر و ٣١ ديسمبر •

وأخيراً قدم مدير قسم العلاوات صورة من كشف تقدير الكفاية

المستخدم الآن ونسخ من كشوف الكفاية المستخدمة بنجاح بواسطة شركات أخرى ، وقد ناقش المجتمعون البيانات الواردة في كل وأوصت اللجنة بادخال تعديلات معينة على البيانات الموجودة بالكشف المستخدم حاليا : كما أوصت باعداد ملحق يوزع على الرؤساء يوضح وجهة نظر الادارة الى مقاييس الكفاية والتعليقات الادارية الخاصة باستعمال هذه المقاييس .

خلاصة كلمة نائب مدير ادارة الافراد للشئون الادارية :

ندم نائب المدير للشئون الادارية ١٥ نوعا من السياسات التى يمكن أن تتبناها الشركة فيما يتعلق باختيار وتعيين عمالها وموظفيها وذلك لمناقشتها واختيار أنسبها .

وتعهد بأن يقوم باعداد نسخ من السياسة التى يوافق عليها المجتمعون لتوزيعها على الموظفين والعمال ، والرؤساء المباشرين ، رؤساء الائتمان ، ومديرى الادارات حتى يتعرف كل منهم على القواعد التى تلتزمها الادارة فيما يتعلق بالاختيار والتعيين .

وقدم للمجتمعين عدة صور من قائمة تشمل ٣١ تعريف لمصطلحات تهم كل فرد يعمل بالشركة أن يعرفها مثل عامل ، موظف ، الاستقالة ، ترك العمل ، الاجر ، العلاوات الدورية ، المكافآت التشجيعية ، الحقوق ، المسئوليات ، تقارير الكفاية .. الخ .

ثم عدد المتحدث الاهداف التى يسعى الى تحقيقها قسم السجلات التابع له على الوجه الآتى :

١ - اعداد ملف كامل لكل عامل وموظف يمكن استخدامه بسهولة كما أحتاجت الشركة الى بيانات لازمة للترقية ، النقل ، وتقدير كفاية الموظف .

٢ - اعداد سجل كامل بعدد ومؤهلات العاملين بالشركة .

٣ - توحيد النماذج والاجراءات المستخدمة في التعيين ، الترقية ،
منح العلاوات والنقل •

وكرر نائب المدير للشئون الادارية أهمية الاحتفاظ بسجلات كاملة
مؤكدًا أن الخبرة قد دلت على أن هذه السجلات تعتبر الاساس لنجاح أى
برنامج لإدارة الافراد • فتستخدم هذه السجلات فى اعداد البيانات
الخاصة بمعدل دوران العمل ، اعداد الوثائق والمستندات التى تسهل
مهمة التفاوض مع النقابة ، اعداد البيانات اللازمة لمؤسسة الغزل ووزارة
انتخطيط ، تجهيز البيانات التى تكفل احكام الرقابة على ميزانية المهايا
والاجور بالشركة وتنفيذ السياسة المرسومة للترقية •

كذلك أقترح الموافقة على مشروع تقدم به رئيس قسم السجلات
باعداد بطاقة لكل عامل وموظف تستخدم كصحيفة أحوال له يسجل فيها
كل تغير يطرأ على مركزه فى الشركة (الاسم ، القسم الذى يتبعه ، الاجر
الذى بدأ به ، العلاوات وتواريخها ، الترقيات ، قرارات النقل وتواريخها
وتاريخ الاحالة الى المعاش) •

كما قدم للمجتمعين صورة من نموذج مقترح ليدون عليه التقرير
الذى يعده القائمون بعملية الاختيار عن انطباعاتهم عن كل من يتقدم بعد
مقابلاته ، كذلك قدم اقتراحا بتعديل صورة طلب الاستخدام لى
تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهداف الشركة •

وأخيرا عرض نائب المدير للشئون الادارية نموذجا مقترحا للتقرير
الشهرى عن مدى استقرار عمال الشركة وموظفيها • وأوضح أهمية
اعداد هذا النوع من التقارير مبينا أن وجود احصاءات دورية عن حالات
التوظيف وترك العمل وأسبابها ستمكن الشركة من تقويم السياسات
المستخدمة وتعديل ما يثبت فشله •

خلاصة كلمة نائب المدير لشئون التدريب :

قدم نائب المدير لشئون التدريب صورة نموذج مقترح لنوعين من التقارير تتعلق بشئون التدريب • الاول يعطى بيانات احصائية عن أعمال التدريب ، والثانى يوضح مدى التقدم الذى أحرزه كل من تم تدريبه • وظائف اللجنة بالموافقة على استخدام هذه التقارير لانها تمثل أول محاولة من الشركة لمراقبة برامج التدريب من ناحية الكيف والتكافة • زد على ذلك أن هذه البيانات ستساعد على تبسيط عمليات الاختيار والتعيين والنقل •

كذلك أثار نائب المدير العام لشئون التدريب موضوع تدريب الرؤساء والمديرين وقدم بيانا بأنواع البرامج التى تقدمها الجامعات والمعاهد فى هذا الشأن وامكانيات الاستفادة منها •

خلاصة كلمة مدير إدارة الافراد :

اختتم مدير إدارة الافراد سلسلة الاجتماعات بتحديد المميزات التى يتميز بها البرنامج الذى تسير عليه إدارة الافراد بالشركة القومية للنسيج ، وذلك على الوجه التالى :

١ - أعدت إدارة الافراد دليلا يحتوى على خريطة التنظيم للشركة

وخريطة التنظيم لإدارة الافراد مع تحديد واجبات كل مسئول على الخريطة ويعتبر هذا الدليل من أحسن ما أعد فى هذا الشأن بجمهورية مصر العربية •

٢ - يعتبر المشروع الذى تقدم به القسم الطبى ووافق عليه من أحسن المشروعات للخدمة الطبية التى تقدمها الشركات بجمهورية مصر العربية •

٣ - تعتبر الشركة من القلائل الذين طبقوا أحدث ما وصل اليه علم إدارة الافراد فى تقويم الوظائف ، (وطبقته بنجاح) •

- ٤ - يعتبر البرنامج المقترح لتعويضات المرض والحوادث أحسن ما قدم في المنشآت المصرية حتى الآن •
- ٥ - للشركة أن تفخر بأنها بدأت فعلا في مراجعة قواعد الاجازات العادية ، الاجازات المرضية ، والاحالة الى المعاش ، وذلك بقصد زيادة الفوائد التي يحققها للعاملين بالشركة •
- ٦ - ان العناية المستمرة بتطوير وتحسين المقاييس الموضوعة لتقدير كفاية العاملين الكفيلة بأن تصل بالنظام المتبع الى مرتبة الكمال •
- ٧ - تعتبر سياسات التعيين ، الطريقة التي تنظم بها سجلاتنا ، النماذج المستخدمة في الاعمال الادارية ، والنماذج المعدة للتقارير ، أحسن ما طبق في شركات جمهورية مصر •
- ٨ - يعتبر الدليل الذي يعده قسم التدريب من أحسن المطبوعات في هذا الشأن •

الشركة القومية للغزل والنسيج

نموذج رقم ٢

دليل أعدته الادارة ليحدد واجبات المسئولين في ادارة الافراد

٢٦ - ٢٨ ديسمبر ١٩٧٤

اجتمعت اللجنة برياسة إدارة الافراد وعضوية نواب المدير للشئون الادارية ، لشئون التدريب ، لشئون الاجور وشئون الخدمات ، وجميع رؤساء الأقسام التابعة للإدارة •

وفي بداية الاجتماع وزع مدير الادارة على المجتمعين صورة من الدليل الذى أعده ليكون مرجعا لكل المشتغلين بإدارة الافراد • وقد تضمن الدليل البنود الآتية :

أولا - خريطة التنظيم الإدارى لشركة وخريطة للتنظيم الإدارى لإدارة الافراد •

- ثانيا - الاهداف العامة لإدارة الافراد •
 - ثالثا - الوظائف الرئيسية لإدارة الافراد •
 - رابعا - واجبات نائب المدير للشئون الادارية •
 - خامسا - واجبات نائب المدير لشئون الاجور •
 - سادسا - واجبات نائب المدير لتدريب •
 - سابعا - واجبات نائب المدير لشئون الخدمات •
 - ثامنا - واجبات مدير إدارة الافراد •
- ونورد فيما يلى نص ماجاء بالدليل بالنسبة لنواب ومدير إدارة الافراد •

أولا - واجبات نائب المدير للشئون الادارية :

يتبع مدير إدارة الافراد وعلى ذلك يكون مسئولا مسئولية مباشرة أمام هذا المدير •

١ - يقدم المعونة اللازمة للأقسام الأخرى التابعة لإدارة الافراد وجميع الإدارات فى الشركة فيما يتعلق باختيار الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف الخالية •

٢ - اعداد البحوث الخاصة بتطوير أساليب اختيار العاملين مثل :

(ا) بحث احتياجات الشركة للمزيد من العمال والموظفين • ووضع الشروط التي يجب توافرها في كل مرشح ، ووضع الحلول للمشاكل الخاصة باختيار العاملين •

(ب) الاتصال بالجامعات والمعاهد للبحث عن أحسن الخريجين الباحثين عن أعمال في المنشآت الصناعية •

(ج) اعداد أنسب وأكفاً الطرق للاختيار ، المتعين ، الترقية ، النقل والاحالة للمعاش ، وصياغة هذه الطرق كتابة ، ثم تدريب العاملين بقسم التعيينات على استخدام هذه الطرق بشكل يحقق الاهداف التي وضعت لها •

(د) اعداد احصاءات دقيقة عن مدى استقرار العمل (عدد العمال انذين يدخلون في خدمة الشركة ، وعدد حالات ترك العمل الى شركات أخرى) وكتابة التوصيات المقترحة لمعالجة الزيادة في معدل دوران العمل •

٤ - وضع نظام لحفظ ملفات الموظفين والعمال وتحديد أنماذج يستخدمه في هذا المجال •

٥ - مراجعة النظام المعمول به لتسجيل التغيرات التي تطرأ على حالة الموظف منذ دخوله للشركة (الاجر الاساسي - التميزات التي تطرأ عليه - الوظيفة التي يشغلها - الترقيات التي حصل عليها - الخ) •

٦ - وضع نظام لاعداد الموظفين الجدد للقيام بمهام وظائفهم وملاحظتهم خلال الفترة الاولى من التوظيف لتذليل العقبات التي تصادفهم •

٧ - اعداد نظم قياس الكفاية للموظفين والعمال وتدريب الرؤساء على استخدام هذه النظم بنجاح •

٨ - اعداد دليل يوزع على الموظفين والعمال لشرح نظام العمل بالشركة والاهداف التي تسعى الى تحقيقها ، مسؤولياتها تجاه العاملين بها وما تنتظره الشركة من العاملين بها •

- ٩ - الإشراف على مكتبة الشركة •
- ١٠ - إصدار قواعد العمل المنفذة للنظم السابق الإشارة إليها وجعلها في متناول أى إدارة تحتاج إليها •
- ١١ - أعداد الخطة السنوية للأقسام التابعة ومتابعة تنفيذها •

ثانياً - واجبات نائب المدير لشئون الأجور :

- يتبع نائب المدير لشئون الأجور مدير إدارة الأفراد وعلى ذلك تكون مسئوليته المباشرة أمام هذا المدير • وتتلخص واجباته فيما يلى :
- ١ - تطبيق سياسات الشركة الخاصة بالأجور مع ما يتطلبه ذلك من وضع القواعد المنفذة لها مثل :
 - (أ) أعداد كشوف وصف الوظائف والاعمال الموجودة بالشركة •
 - (ب) تقسم هذه الوظائف الى أقسام يتبع كل منها الوظائف المشابهة ، ثم تقويم كل منها لتحديد القيم النسبية لكل منها •
 - ٢ - أعداد الإحصائيات الخاصة بالأجور الأساسية ، العلاوات والأجور الإضافية •
 - ٣ - أعداد السياسات والقواعد التى تتبع فى إعطاء المنح فى الحالات الآتية :
 - (أ) منح الترقية •
 - (ب) منح العلاج •
 - (ج) تعويضات المرض والحوادث •
 - (د) تعويضات الوفاة •
 - (هـ) المعاشات •
 - ٤ - أعداد ميزانية تقديرية بأعباء المعاشات والمكافآت التى ينتظر أن تمنحها الشركة خلال الخمس سنوات المقبلة •
 - ٥ - أعداد النماذج التى تستخدم فى القيام بالواجبات السابقة وتدريب الموظفين على استجدامها •

٦ - اعداد الخطة السنوية للاقسام التابعة ومتابعة تنفيذها •

واجبات نائب المدير لشئون التدريب :

يتبع نائب المدير لشئون التدريب مدير ادارة الافراد وعلى ذلك تكون مسئوليته المباشرة أمام هذا المدير وتتلخص واجباته فيما يلي :

١ - اعداد المقترحات الخاصة ببرامج التدريب التى تحتاجها الشركة •

٢ - يوجه الاقسام الاخرى بالشركة فى اعدادها لبرامج التدريب الآتية :

(ا) تدريب العمال والموظفين على القيام بمهام وظائفهم وأعمالهم •

(ب) التدريب المهنى •

(ج) تدريب الرؤساء والمشرفين •

(د) تدريب المديرين •

٣ - الاتصال بجميع ادارات الشركة للتعرف على المشاكل التى تواجههم والتى يمكن حلها ببرامج خاصة للتدريب ، ومطالبتهم بإبداء رأيهم فى البرامج التى يحتاجونها •

٤ - اعداد البحوث اللازمة لاختيار أنسب برامج للتدريب يمكن أن تشرف عليها الشركة •

٥ - الاشراف على تنفيذ برامج التدريب التى تمت الموافقة عليها •

٦ - اعداد السياسات والقواعد التى تتبع لتنفيذ الواجبات السابق ذكرها •

٧ - اعداد ميزانية تقديرية لتكاليف مشروعات التدريب خلال الخمس سنوات القادمة •

٨ - اعداد الخطة السنوية للتدريب ومتابعة تنفيذها •

واجبات نائب المدير لشئون الخدمات :

يتبع نائب المدير لشئون الخدمات مدير ادارة الافراد وعلى ذلك تكون مسؤوليته المباشرة أمام هذا المدير وتتلخص واجباته فيما يلي :

١ - وضع قواعد الكشف الطبى على المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالشركة .

- ٢ - وضع الشروط الواجب توافرها فى العاملين بالاقسام التابعة .
- ٣ - وضع برامج الارشاد الصحى وبرامج منع الحوادث .
- ٤ - المساهمة فى اعداد النظم التى تكفل تخفيض عدد أيام الانقطاع عن العمل ، استغلال الجهود التى يبذلها العاملون أحسن استغلال وتخفيض معدل دوران العمل .
- ٥ - اعداد ميزانية تقديرية بتكاليف مشروعات الخدمات خلال السنوات الخمس القادمة .

واجبات مدير الادارة :

- يتبع مدير ادارة الافراد المدير العام للشركة وعلى ذلك تكون مسؤوليته المباشرة أمام هذا المدير . وتتلخص واجباته فيما يلي :
- ١ - الاشراف على اعداد ، تنظيم ومراقبة تنفيذ البرامج الموضوعه للاختيار ، التعيين ، الترقية ، النقل ، الاجور والخدمات .
- ٢ - تحقيق التعاون بين أقسام التعيين ، الترقية ، والقسم الطبى .
- ٣ - الاشراف على اعداد وترتيب سجلات العاملين بالشركة ، ويتضمن ذلك أيضا اعداد كل النماذج المستخدمة فى عمليات التعيين ، النقل ، الترقية ، وصف الوظائف وتقويمها ، منح العلاوات ، واعداد برامج التدريب .
- ٤ - التأكد من أن ادارات الشركة تسيّر وفقا للقواعد الموضوعه للعلاوات ، وبالذات فيما يتعلق :

- (أ) الاسس الموضوعه لمنح العلاوات •
- (ب) استخدام تقارير الكفاية كأساس لمنح هذه العلاوات •
- (ج) اثبات هذه العلاوات في البطاقة الخاصة بكل شخص يعمل بالشركة •

- ٥ - الاشراف على اعداد وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب •
- ٦ - الاشراف على الاجتماعات التي تعقد مع ممثلى العمال لبحث المشاكل المتعلقة بهم •
- ٧ - الاشراف على اعداد وتنفيذ برامج الخدمات التي تقدمها الشركة •

- ٨ - التأكد من تطبيق الادارات المختلفة لقوانين العمل •
- ٩ - اعداد التقارير التي يطلبها المدير العام عن أعمال ادارة الأفراد •
- ١٠ - الاشراف على اعداد خطة الخمس سنوات ومتابعة تنفيذها في جميع مراحلها •

المطلوب :

- ١ - هل تعتقد أن البرامج التي اقترحها المسئولون في ادارة الافراد كافية لتحقيق أهداف الشركة ؟
- ٢ - هل ترى ادخال أى تعديل على الدليل الذى أعدته الشركة لتحديد وظائف وأعمال المسئولين في ادارة الافراد ؟

الشركة العامة للتجارة الخارجية

في يناير ١٩٧٦ قررت الشركة العامة للتجارة الخارجية افتتاح مكاتب لها في الاسواق الخارجية وأهمها أسواق افريقيا الغربية — افريقيا الشرقية وأوروبا الغربية • ولم يمض ثلاثة شهور على هذا القرار حتى أرسل السيد — محمود فريد جمال الدين محامى الشركة الى « أكرا » عاصمة (غانا) لإنجاز بعض المهام والقيام بعمل اتصالات لازمة لأعمال الشركة ، على أن المهمة الأساسية التي أرسل من أجلها تحددت في اعداد الترتيبات الضرورية لافتتاح المكتب ، كذلك أخبره المدير العام أن مهمته لن تنتهى بمجرد بحث امكانية افتتاح المكتب بل سيستمر مستشارا قانونيا للشركة في القاهرة ومشرفا على الاجراءات الخاصة بافتتاح المكاتب في البلاد التي يتقرر فتح مكاتب فيها •

وتنظم الشركة أعمالها كما هو مبين في خريطة التنظيم الادارى الموجودة على الصفحة التالية • وقد اتفق عند اعداد هذا التنظيم على أن يوالى السيد — على خليل الاتصال بالمدير العام ليطلمعه على كل تقدم في كل موضوع يحال عليه وأن يخبره بكل تغير يتحتم ادخاله على الصور التى اتفق أن يتم وفقا لها عقد إنشاء أى مكتب في الخارج •

بمجرد أن وصل السيد — محمود جمال الدين الى « غانا » قام بعمل الاتصالات اللازمة بمعاونة أحد المحامين المشهورين في هذه البلاد ودوام الاتصال بمدير المبيعات الموجود في القاهرة ونائب مدير الفروع (الذى قدم الى « غانا » بقصد التعرف على امكانية عقد صفقات لتصدير بعض أنواع النسيج) • وقد ساعده ذلك على اتخاذ قرارات سليمة في كل خطوة من خطوات عمله ، الا أن كثيرا ما وجد نفسه عاجزا عن اتخاذ قرار في بعض الامور المستعجلة لان رئيس مجلس الادارة كان يصدر اليه تعليمات بالتفرغ من شأنها أن تغير من الخطط والاتفاقات التى انتمى اليها في اتصالاته والتى اعتقد أنه أخذ موافقة مبدئية عليها قبل مغادرته

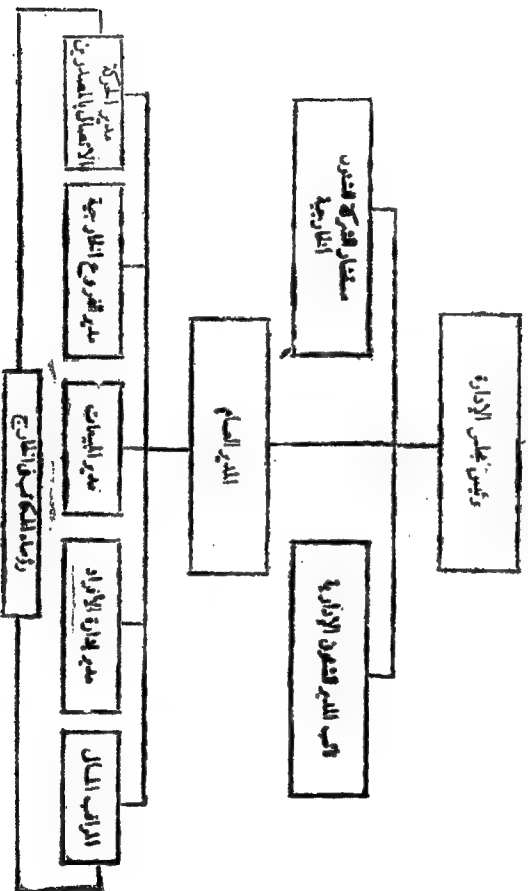
القاهرة • أكثر من ذلك ، كان يأمر بعدم اتخاذ أى قرار فى بعض الموضوعات العاجلة وأن ينتظر تعليمات أخرى ستصدر إليه • وعندما تصل هذه التعليمات يتبين أنها تخالف الخطوط الرئيسية الذى يعتقد أنه سبق الاتفاق عليها فى القاهرة أو لا يمكن تنفيذها لأنها لا تتفق مع ظروف البلد الذى سيفتتح المكتب فيها •

لذلك ناقش السيد - جمال الدين الامر مع كل من المدير العام ومدير الفروع • وأظلمهم على المشاكل التى يواجهها نتيجة توالى هذه التعليمات • وكان رد المدير العام صريحا وهو أن رئيس مجلس الإدارة مخطئ فى تدخله اذ أنه (أى المدير العام) يعتبر نفسه مسئولا عن جميع الخطوات اللازمة لافتتاح الفرع • أما نائب مدير الفروع فقد أخطر السيد - جمال الدين أنه علم أن الشركة بصدد ترقية لمنصب مدير الفروع وعلى ذلك بدأ محامى الشركة يعتقد أنه المسئول الفعلى عن كل نشاط يتصل بالفروع وأن من الضرورى استشاورة فى كل قرار يتعلق بالفروع وتوطيد علاقته به •

وعلى أساس هذه المعتقدات ولوجود نائب مدير الفروع مع محامى انشركة أثناء اتخاذ قراراته كانت هذه القرارات دائما متأثرة برأى الاول • الا أن ذلك كثيرا ما خلق أنواعا متعددة من الاشكالات ترجع أساسا الى أن هذه القرارات كانت مخالفة للتعليمات التى تلقاها من مكتب رئيس مجلس الادارة بالقاهرة ، ولو أنها كانت تتخذ داخل الاطار الذى تحدد فى اجتماعه مع المدير العام قبل مغادرته القاهرة •

وقد واطب محامى الشركة على الكتابة للمدير العام فيخطره بكل تقدم يحزره فى اتصالاته ومباحثاته ، وأخطره كذلك بالتعليمات التى يتلقاها بين آن وآخر من رئيس مجلس الادارة مبديا استعدادا لتنفيذ هذه التعليمات اذ بدت معقولة وكانت فى حدود الخطة التى اتفق عليها قبل سفره من القاهرة وقد أجاب المدير العام مبديا موافقته بشكل عام على الطريقة التى يسير بها فى اتمامه لمهمته •

نموذج التنظيم الإداري لشركة العامة للتجارة الخارجية



وبمجرد أن عاد محامى الشركة من « غانا » قدم تقريراً مفصلاً عما أنجزه من أعمال . إلا أنه دهش عندما وجد أن المجهود الذى بذله فى هذه الرحلة قد تعرض للنقد الشديد . وزاد من دهشة أن بعض الانتقادات وجهها رئيس مجلس الإدارة وكانت منصبة على الصيغة القانونية للاتفاقات التى عقدها .

على أن رئيس مجلس الإدارة لم يكن الشخص الوحيد الذى انتقد أعمال محامى الشركة إذ شاركه فى نقده كلا من مدير المبيعات والمدير المالى . بنقد انتقد الأول الاتفاقات التى عقدها محامى الشركة على أساس أنها تضمنت التعاقد على صفقات مع بعض المستوردين فى « غانا » وأن هذا ليس من اختصاصه ولا يدخل ضمن المهمة التى أرسله من أجلها . أما الثانى فقد انتقد هذه الأعمال على أساس أنها تتضمن ارتباطات مالية لا يجوز لأى مسئول آخر فى الشركة أن يتخذ قراراً بشأنها .

وأثناء هذه المناقشات تسلم تلغرافياً من « أكرا » يخبره فيها نائب مدير الفرع الذى ترك مهمة إنهاء الاجراءات الروتينية الأخيرة أنه قد تمت جميع الترتيبات ولم يبق الا ارسال العقود لتوقيعها . فتردد فى الرد عليه وتسأل هل من حقه أن يفوضه فى التوقيع وانهاء العملية ؟ لقد كان مقتنعاً بأن اعطاء التعليمات بتنفيذ الاجراءات النهائية يعتبر جزءاً من المهمة التى كلف بها ، الا أنه كان يخشى أن يغضب رئيس مجلس الإدارة لعدم استشارته قبل ارسال الموافقة النهائية .

المطلوب :

تحديد المشكلة التى تواجهها الشركة ، تحليل البيانات المقدمة واعداد تقرير يرفع الى مجلس الإدارة يقترح علاجاً للموقف ؟

(ب) الشركة العامة للتجارة الخارجية

بمجرد أن تسلم الدكتور « عبد المنعم محمود » مهام منصبه الجديد كمدير عام لشركة العامة للتجارة الخارجية ، دعى الدكتور أحمد سرور « رئيس مجلس الادارة المجلس » لالتقاء لبحث بعض الأعمال المستعجلة والتعرف على المدير العام . وقبل أن ينعقد المجلس أخطر الدكتور عبد المنعم رئيسه برغبته في أن يعرض في الجلسة بعض آرائه في موضوع التنظيم الإداري وفلسفة الإدارة ، فوافق على ذلك اذ يعتقد أن المناقشة ستكون شيقة خاصة وأن بعض أعضاء المجلس من الفنيين الذين لم تتح لهم فرصة دراسة موضوع « التنظيم الإداري » .

والواقع أن « حمس الدكتور عبد المنعم » للفكرة يرجع الى أن له آراء وفلسفة خاصة في موضوع التنظيم الإداري ، وقد عبر عن هذه الآراء كتابة فاعد في العام الماضي (وقت أن كان نائب المدير العام) مذكرة بها أرسلها لرئيس مجلس الاداري الذي اتخذها أساسا لأعداد منشور عن التنظيم الإداري وفلسفة الإدارة وزعه على جميع مديري الإدارات . ثم أصبح هذا المنشور عند الشهر الماضي جزءا من الكتاب الذي أعدته الشركة عن تنظيمها الإداري ومسؤوليات الوظائف المختلفة (صور هذا المنشور موجودة على الصفحتين التاليتين) .

نموذج رقم ١

الشركة العامة للتجارة الخارجية

مكتب المدير العام

أسس التنظيم الإداري كما براها السيد / رئيس مجلس
الإدارة •

وجود أشخاص أكفاء :

ان وجود أشخاص أكفاء يعتبر أولى الأسس اللازمة لنجاح
الإدارة في أى مشروع مهما كان حجمه •

توزيع المسؤولية بوضوح وبشكل قاطع :

الاساس الثانى لنجاح الإدارة هو ضرورة توزيع المسؤولية
بوضوح وبشكل قاطع • ونقصد بالوضوح أن تحدد مسؤولية كل
شخص بشكل يمكن معه لكل من يعمل فى المنشأة أن يعرف واجباته
ومسئوليته ؟ كذلك يجب أن تحدد له بشكل قاطع السلطات
الممنوحة له ، يجب أن يعرف الجهة التى سيتلقى منها التعليمات
ويستشيرها فى طريقة التنفيذ أو حل المشاكل التى تواجهه ،
وأخيرا يجب أن تحدد العلاقة بينه وبين زملائه فى العمل •

مساندة الرؤوسين فى تصرفاتهم وقراراتهم :

إذا وزعت الأعمال على الرؤوسين وأعطيت لهم سلطة
القيام بها فبجب مساندتهم فى كل الإجراءات التى تتخذ لتنفيذها •
فإذا أعطيت للرؤوس سلطة اتخاذ قرارات معينة فيجب عدم
نقض هذا القرار أو الغائه الا فى نطاق محدود جدا وفى ظروف
خاصة • بل أكثر من ذلك يجب تأييد القرارات حتى ولو كنت

(تابع) نموذج رقم ١

تعتقد أنها خاطئة الا اذا كان الخطأ يمثل خطورة على كيان الشركة . ان توجيه الرؤوسين وارشادهم الى الطريق السليم لتطبيقها وليس عن طريق التدخل فى الاعمال الموكلة اليهم .

**من حق الرئيس أن يطلب البيانات التى يحتاجها من
أى شخص :**

يجب ألا يوضع أى قيد على حق الرئيس فى الحصول على المعلومات من أى مكان ومن أى شخص . كذلك يجب أن يشعر كل فرد فى المنشأة أنه يستطيع عرض مشكلته على أكبر شخص موجود فى الشركة وأنه سيقابل بالترحاب ولن يضار من وراء محاولته الاتصال بجهة أعلى من رئيسه المباشر . وحتى لا يساء فهم هذا يجب أن تتحدد السلطات الممنوحة لكل رئيس بشكل واضح ، اذ بهذا وحده لن يعتقد أحد أن جمع المدير للمعلومات من أى شخص فيه تجاوز للحقوق الممنوحة للرؤساء .

**اعط لكل رئيس الحق فى اتخاذ قرارات نهائية مادام
كفاء لذلك :**

يجب أن تتخذ معظم انقرارات الخاصة بأعمال كل وحدة داخل التنظيم بواسطة الشخص المسئول عنها . وعلى ذلك يجب الا يرفع أى موضوع من هذه الوحدات الى سلطة أعلى المبت فيه طالما أن هناك شخص مسئول عن هذه الوحدة وقادر على اتخاذ قرار سليم . بهذا الأسلوب تتمكن كل وحدة من أن تحل مشاكلها الخاصة لأنها أقدر من غيرها على ذلك ، على أن تكون مسئولية عن النتائج . فاذا حدث عكس ذلك فسيتكرر أو يتهرب كل رئيس من المسئولية ويحاول القاءها على السلطات العليا، هذا الى جانب أن الاشخاص الكفاء يستتكون دائما أى محاولة لمراقبة

(تابع) نموذج رقم ١

وملاحظة تصرفاتهم بواسطة رؤسائهم لأنها تنكر عليهم قدرتهم على تحمل المسئوليات اللقاء على عاتقهم •

يجب أن يكون التمييز واضحاً بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية :

يجب أن نميز بين الوظائف التنفيذية وتلك التي تعتبر استشارية ، فبينما يكون للأولى الحق في اتخاذ القرارات تقوم الثانية بتقديم النصائح والتوجيهات فيما سيتم تنفيذه بواسطة النوع الأول من الوظائف •

يجب أن تخف الأعباء اللقاء على عاتق المدير العام ورئيس مجلس الإدارة :

نقصد بذلك ألا تحول كل كبيرة وصغيرة الى مكتب المدير العام أو مجلس الإدارة • فيجب ألا ينظر أياً منهما في أي موضوع يمكن البت فيه بواسطة أي مسئول آخر إذ يجب أن يتفرغ كل منهما ، للموضوعات الرئيسية والبت في المسائل الهامة • وعلى ذلك يجب ألا نحاول الحاق كل عمل يبدو ذو أهمية بمكتب المدير العام أو مجلس الإدارة •

يجب ألا يتصل بالمدير العام أو رئيس مجلس الإدارة أكثر من خمس أو سبع أشخاص لعرض الموضوعات الرئيسية عليهما • فإذا شعر أنه في حاجة الى مساعدة شخص في الشركة لاستشارته في أحد الموضوعات فيجب ألا يتردد في طلب رأيه • ويجب ألا يضيع وقت كل منهما في مراجعة الاعمال الكتابية أو بعض أعمال السكرتارية •

يجب أن يكون لدى المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة وقت فراغ كاف يستغله في أعمال بخلاف الروتين العادي:

(تابع) نموذج (١)

يتطلب عمل المدير أو رئيس مجلس الإدارة القيام باتصالات والانتقال من مكتبه أو التغيّب عنه بين آن وآخر • وعلى ذلك يجب أن نمكّنه من القيام بهذه المهام دون أن يؤثر هذا على سير العمل بحيث نضمن للتنظيم الذي يرأسه أن يستمر ويعمل دون أى تعطيل حتى في حالة تغيّبه عن مكتبه ، دون أن تستدعيه من مهمته للبت في بعض الموضوعات • يجب أن يعدّ انتظيم بحيث يتولى المدير أو رئيس المجلس توجيهه وتسيير دفته وآلا تسمح بالعكس أن يحدث فيوجه التنظيم المدير أو رئيس المجلس في تصرفاته •

وبمجرد أن بدأ الاجتماع أبدى الدكتور « عبد المنعم » ملاحظاته بالنسبة للتنظيم المتوقع للشركة ومقتطفات من فلسفته في الإدارة على نفس المنوال المبين في نموذج « ١ » ثم اقترح أن تعيد الشركة بناء التنظيم الإداري الحالي وتعد برنامجا لتدريب المديرين تسمى من ورائها الى تحقيق الاهداف الآتية :

- ١ — اعداد بعض الموظفين لتولى الوظائف الادارية •
- ٢ — توضيح الفرق بين الوظائف المتخصصة الاستشارية ووظائف التنفيذ بحيث يتعرف كل فرد على المطلوب منه بالضبط ويعطى الفرصة الكافية لاثبات كفاءته وصلاحيته للعمل •
- ٣ — أن يتخلى كل رئيس عن جزء من سلطاته ومسؤولياته لرؤسياه بحيث تظهر اللامركزية بشكل قاطع يضمن أن تتخذ القرارات في كل موضوع بواسطة الأشخاص الذين لديهم دراية أكبر به والمسام أكثر بجوابه •

وفي يناير ١٩٧٥ عرضت مؤسسة التجارة على الدكتور «عبد المنعم» مدير عام المؤسسة كما عرضت على الدكتور «سرور» منصب العضو المنتدب إلا أنهما طلبا إمهالهما فترة حتى يتمكنوا من إعادة تنظيم هذه الشركة ووعد بقبول هذه المناصب بعد أجل ليس بالطويل. إذ من المصلحة العامة ألا يترك الشركة قبل أعداد الأشخاص الذين يستطيعون شغل المناصب التي ستخلو بالانتقال إلى المؤسسة وغيرها من المناصب التي لازالت شاغرة ، إذ يفضلو عدم التعيين فيها من خارج الشركة .

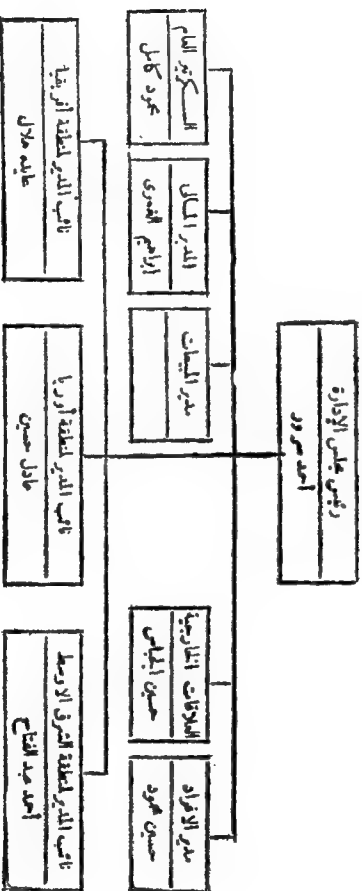
نذلك وجه المدير العام كل اهتمامه لمدة ثلاثة أسابيع نحو أعداد الدراسة الخاصة بإعادة التنظيم ، مقضى أغلبها في استطلاع آراء مديري الإدارات الرئيسية في الشركة ليتعرف على وجهات نظرهم . وبناء على المعلومات التي جمعها اقترح على رئيس مجلس الإدارة أن تنشأ ثلاث وظائف رئيسية تعاون المدير العام تحت اسم « نواب المدير » على أساس أن تخصص كل وظيفة للإشراف على إحدى المناطق التي ستصبح مجالاً لنشاط الشركة . فتشرف الوظيفة الأولى «نائب لمدير منطقة أوروبا» على جميع المعاملات التي تتم في الدول الأوروبية . أما الوظيفة الثانية « نائب المدير لمنطقة الشرق الأوسط » فتشرف على جميع عمليات التصدير والاستيراد من هذه المنطقة ، على أن تخصص الوظيفة الثالثة « نائب المدير لمنطقة إفريقيا » للإشراف على عمليات التجارة مع دول القارة الأفريقية ، بشرط أن تعطى لكل من هذه الوظائف سلطات كاملة في الإشراف على جميع العمليات المتصلة باتمام الصفقات في منطقتها . وعلى هذا الأساس قدم الدكتور « عبد المنعم » الخريطة التالية للتنظيم الإداري لشركة .

وقبل شغل هذه الوظائف الجديدة عرض الموضوع بأكمله على مدير المبيعات والمدير المالي ، وسأل رئيس مجلس الإدارة كلا منهما عما إذا كانت هناك أي رغبة لديهما في شغل أحد هذه المناصب أم يفضلان البقاء في وظائفهما الاستشارية التي ستكون مسؤولة عن تقديم الخدمات للوظائف

مخطط ٢

الشركة العامة للتجارة الخارجية

خريطة التنظيم الإداري الاقتراح المقدم من المدير العام



التنفيذية الجديدة • مطلب الاول أن ينقل الى وظيفة نائب المدير لمنطقة
الشرف الاوسط ، أما الثانى فقد فضل البقاء فى منصبه الحالى • وعلى ذلك
نم شغل الوظيفتين الآخريتين بواسطة أشخاص من خارج الشركة •

بمجرد أن تمت التعديلات الجديدة دعا رئيس مجلس الادارة المدير
الحام ونوابه الى الاجتماع به لتعارف والاتفاق على مسؤولياتهم
الرئيسية ، وأخبرهم أن الشركة تعطيه « سلطة مطلقة بالنسبة لآعمالهم
داخل المنطقة ، وأنها تفوضهم فى اتخاذ كافة الاجراءات التنظيمية وتوزيع
الآعمال المتابعة لهم • كذلك طلب من هؤلاء النواب ومن مدير الافراد
اقتراح الوظائف الاستشارية (البيع — التمويل — العلاقات الخارجية
انخ) التى تلزم لمعاونتهم • وقد تمكن هؤلاء خلال اجتماعاتهم المتكررة
أن يعالجوا المشاكل التى نشأت نتيجة تضارب رغباتهم وانفقوا بعد شهر
من المناقشات على التنظيم الادارى التالى الذى يحدد اختصاص كل منهم
وان وظائف الاستشارية اللازمة لمعاونتهم ومعاونة الشركة فى آعمالها •

والواقع أن رئيس مجلس الادارة كان يسعى — من وراء السماح
لنواب المدير بالتعديل فى هيكل التنظيم الادارى حتى فى الجزء الخارج
عن دائرة عملهم — الى تحقيق غرض معين وهو على حد تعبيره « آتاحة
الفرصة لهؤلاء المديرين لتخليص التنظيم من الوظائف الاستشارية لكى
تستطيع كل من وظائف التنفيذ اتمام المهام الملقاة عليها دون أن تعترضها
الصعوبات التى تنشأ نتيجة اضاءة الوقت فى استشارة المسئولين
عن هذه الوظائف •

ويعتقد رئيس مجلس الادارة أن هناك صعوبات ستواجه هذا
التنظيم ويجب الاستعداد لمواجهةها ، هذه الصعوبات هى :

- ١ — محاولة الوظائف المتخصصة السيطرة على الوظائف التنفيذية
والاندخل فى صميم اختصاصها وفرض آيها •
- ٢ — التدخل من جانب الخبراء فى أمور من المفروض ألا يزيد
دورهم بالنسبة لها عن مجرد ابداء الرأى •

٣ - أن تعرض بعض العقود الخاصة بشئون احدى المناطق على أحد المسؤولين خارج التنظيم الخاص بهذه المنطقة ويسمح له باتخاذ قرار بشأنها .

٤ - من الضروري أن نتجنب أى إجراء يمكن أن يسبب تعقيدات للعمل ، كذلك يجب أن نتجنب أى محاولة لاثارة أى مسئول لأن معنى هذا ألا يتعاون معنا فى تحقيق أهداف الشركة .

وحتى نتجنب الشركة هذه الصعوبات وضعت قواعد وتعليمات بوضوح سلطات ومسؤوليات الموظفين الفنيين الذين ترسلهم ادارة المبيعات أو ادارة العلاقات الخارجية الى مناطق البيع . كذلك أعدت الشركة ما سمته « بسياسات العمل والقواعد المنفذة لها » لتحدد علاقة كل من الموظفين الموجودة خارج التنظيم الادارى بالمناطق ببعضها البعض وبالموظائف الموجودة فى هذا التنظيم .

كذلك كان رئيس مجلس الادارة مقتنعا بأن من الضروري أن يشرح للمديرين الذين لم يعاصروا فترة اعادة التنظيم لوجودهم خارج القطر المبررات التى دعت الى تغيير الهيكل الحالى . كذلك رأى أنه من الضرورى أن نفسح لهم المجال لتقديم مقترحاتهم بشأن التعديلات التى يرون ضرورة ادخالها . وقد تولى المدير العام مناقشة كل من مدير المبيعات والمدير المالى فى أثر التنظيم الجديد على مراكزهم . أما بالنسبة لمدير العلاقات الخارجية (والذى مازال بالخارج) فقد كتب له المدير العام خطابا مفصلا يشرح له الموقف ويطلب رأيه .

وبعد اطلاع جميع المسؤولين فى الشركة على جميع الظروف والحصول على موافقتهم على التعديلات ، قدم رئيس مجلس الادارة مشروع انتدليل الى لجنة شكلها لهذا الغرض تضم جميع مديرى المناطق والمديرين المسئولين عن الوظائف الاستشارية (البيع - العلاقات الخارجية - الافراد - الادارة المالية والسكرتارية) لأخذ رأيهم فيه قبل تقديمه الى مجلس الادارة بعد الانتهاء من هذا الاجتماع قدم المشروع فى

اليوم التالي أنى المجلس لمناقشته والتصديق عليه ، وقد تم ذلك ونشر القرار ووزعت صورته مع صورة التنظيم الجديد ومعها خطاب موجه من رئيس مجلس الإدارة الى كل مدير مسئول يبلغه فيه بأهم الحقائق المرتبطة بالتنظيم الجديد (صورة الخطاب على الصفحة التالية) •

كذلك أعلن رئيس مجلس الإدارة للمسؤولين أن الشركة ستضعهم مع التنظيم الجديد تحت الاختبار لمدة ستة شهور يتم بعدها صدور القرار الرسمى باتباع هذا التنظيم وقرارات التعيين فى الوظائف الرئيسية دون تعديل • كذلك أوضح المدير العام أنه لن تدخل تعديلات على كشف وصف الوظائف أو الاجور (كما هى العادة عند إعادة التنظيم) الا بعد انتهاء فترة التجربة • وفى نهاية الاجتماع وزع عليهم صوراً من خطاب موجه الى جميع الإدارات ورؤساء الأقسام شرحت فيه أهداف إعادة التنظيم ومبرراته وفيما يلى صورة من هذا الخطاب •

الشركة العامة للتجارة الخارجية

مكتب المدير العام

من المدير العام :

الى السادة مديري الادارات ورؤساء الاقسام

بعد مناقشات مستفيضة ودراسات مفصلة قررنا أن ننفذ اعتبارا من اليوم خطة التنظيم الموضحة في خريطة التنظيم المرفقة • وستدركون بمجرد فحص هذه الخريطة أن التعديلات التي أجريناها سواء في هيكل التنظيم أو اختصاصات الافراد ، تعديلات جذرية •

يجب أن يكون مفهوما للجميع أننا لم نقرر ادخال هذه التعديلات اعتباطا إذ أشارت الدراسات التي أجريناها الى حتميتها • وبالرغم من أن في الامكان تأجيل ادخال هذه التعديلات حتى العام القادم الا أن الرأي اتجه الى البدء فوراً في تطبيقها حتى تعطى شاغلي الوظائف الرئيسية فرصة كافية للاستعداد للمهام الجديدة التي ألقيت على عاتقهم • ويهدف التنظيم الجديد الى تحقيق الاهداف الآتية :

١ - اعداد المزيد من العاملين في المنشأة لتولى الوظائف الرئيسية •
٢ - توضيح الفرق بين اختصاصات الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية حتى يتعرف كل فرد داخل التنظيم على المطلوب منه ويعطى الفرصة لاثبات امكانية الوفاء به •

٣ - تخفيف العبء عن الادارة العليا بتطبيق اللامركزية في توزيع السلطات والمسؤوليات • كذلك ضمان السرعة في اتخاذ القرارات •

وحتى تتحقق هذه الاهداف أعطيت سلطة اتخاذ القرارات الى ثلاث مديرين يتولى كل منهم الاشراف على منطقة من مناطق نشاط الشركة الثلاث • أما بالنسبة للاعمال الخاصة بالخدمات اللازمة لاتمام النشاط

الرئيسى وهو البيع فقد وزعت على عدد من المديرين تكون مهمتهم مساعدة ومعاونه وتقديم النصح الى مديرى المناطق .

وتقرر تعيين السادة / أحمد عبد الفتاح ، عادل حسين والسيدة / عايدة هلال كمديرين للمناطق مع اعطائهم سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالاعمال التى تتم فى مناطقهم وقد وافق هؤلاء على قبول المناصب الجديدة وأبدوا استعدادا كاملا لتحمل المسئوليات الجديدة ، ثم ناقشوا معا التنظيمات التفصيلية اللازمة للوفاء بهذه المسئوليات والاشخاص الذين يودون الاستعانة بهم وقد استجبنا لطلباتهم بالقدر المستطاع .

وبطبيعة الحال لم تدرج فى هذه الخريطة جميع الوظائف الهامة التى ستشرف على الاعمال فى الثلاث مناطق وكذلك أغفلت الخريطة معظم الاسماء التى سيعتمد عليها فى الاشراف على أوجه النشاط . لذلك سيتولى مديروا المناطق بالاشتراك مع مديرى الوظائف الاستشارية اعداد خرائط تنظيمية للمناطق والاقسام التى يشرفون عليها ، ونرجو أن يتم ذلك فى اقرب فرصة ممكنة .

اخوانى العاملين فى الشركة :

ان ادارة الشركة على يقين من أن أى مشروع لتنظيم العمل لا يمكن وأن يحقق أهدافه الا اذا ساهم كل فرد فى التنظيم فى الجهود التى تبذل لهذا نطلب معاونتكم ، آراءكم ، مقترحاتكم ، وتحمسكم لما فيه مصلحة العمل ، مصلحة بلدنا ومصلحتكم . لقد أعددتا مشروعات مدروسة للتوسع بشكل يساهم فى تدعيم صادراتنا فى الخارج ويفتح مجال التقدم أمام كل فرد منكم ، لذلك نناشدكم أن تشاركوا جميعا فى تحويل هذه المشروعات الى حقائق .

نسأل الله أن يوفقنا الى ما فيه خير الجميع

المدير العام

ملحوظة : من المفضل أن تشرحوا ما جاء بهذه النشرة الى العاملين
في اداراتكم أو أقسامكم •

المطلوب :

هل توافق على مشروع اعادة التنظيم الذي أعده المدير العام ؟ أعد
تقريراً توضح فيه نقط الضعف والقوة في هذا المشروع لعرضه على
مجلس الادارة •

شركة الصاج المصرية

في عام ١٩٧٥ أعدت شركة الصاج المصرية مشروعا لتقدير قيم الوظائف حتى تستطيع أن تقارن على أساس صحيح القيم النقدية (أى ما يستحقه كل وظيفة من أجر) لمختلف الوظائف والاعمال بها وقد تولت ادارة الافراد بتلك الشركة مهمة القيام لهذه الدراسة بطريقة مستفيضة استخلص منها أنه لنجاح المشروع يلزم أولا عمل كشف لوصف الوظائف وبيان النموذج رقم (١) عينة من تلك الكشوف . كذلك اعتقد المسؤولون في ذلك القسم أنه يلزم أيضا البحث عن عدة عوامل مشتركة في كل الاعمال يمكن على أساسها تقدير قيمة تلك الاعمال بواسطة تعريف كل منها وتوضيحه تفصيليا ثم وضع وزن تقديري لكل منها يدل على مبلغ قيمته للشركة نموذج رقم « ٢ » .

ولقد توصلت ادارة الافراد الى وضع ثمانية عوامل . قسم كل منها بعد ذلك الى عناصر حتى يمكن تسهيل مهمة اعطاء الدرجات وحتى تكون أقرب الى الدقة ما أمكن . وبيان النموذج رقم « ٢ » تلك العوامل الثمانية وتقسيمها الى عناصر والدرجات التي خصصت لكل منها .

وبواسطة كشوف وصف الوظائف وبالاستعانة بالعوامل الثمانية وعناصر كل منها كأساس للتحليل والمقارنة بدأ المسؤولون في إدارة الافراد في وضع قيم لمجموعة مختارة من الاعمال كما هو مبين بالنموذج رقم « ٣ » . وكانت الفكرة أنه بعد عمل تقديرات القيم لتلك المجموعة سوف تستعمل تلك التقديرات كأساس لعمل رسم بياني لتحديد الصلة أو استخدام حتى يمكن استعماله لتحديد الاجر النقدي لأي عمل متى عرفت درجة الاسنوب الاحصائي بين درجات التقدير وبين الاجور . النقدية بالساعة التقدير نذلك العمل .

نموذج رقم ١

شركة الصاج المصرية

صانع قوالب ونماذج

وصف الوظيفة

العمل الرئيسى :

يضع خطة العمل ويصنع نماذج من الخشب (الموجنة) حسب المواصفات التى تأتية من المسبك .

طريقة العمل :

يحصل على الرسومات الهندسية أو المواصفات من رئيس العمل ويقرأ ويفهم تلك الرسومات أو المواصفات ويمكن أن يستوضح رئيس العمل إذا التبس عليه الامر يضع ويرتب خطوات العمل . ينتقى نوع الخشب على حسب الاستعمال وحاجة العمل . يشكل هذا الخشب على حسب ما يقتضيه العمل مستملا الادوات المختلفة للنجارة من منشار ومساحة وأوراق صنفرة . الخ . ويقوم بعمليات اللصق والتثبيت بالغراء وبالمسامير وبعمليات الصقل والتشطيب بواسطة الادوات اليدوية الصغيرة وأدوات الصنفرة للحصول بعمليات تقوية الاجزاء المعرضة لقوة الدفع ومراكز النقل يتفادى تقوس على دقة تصل الى ٣ فى الالف من البوصة فى بعض الاحيان كذلك يقوم النموذج أو تغير شكله . يجرى عمليات التنعيم والتشطيب بواسطة الادوات اليدوية الصغيرة وأدوات الصنفرة للحصول بعمليات تقوية الاجزاء المعرضة لقوة الدفع ومراكز النقل يتفادى تقوس على دقة تصل الى ٣ فى الالف من البوصة فى بعض الاحيان كذلك يقوم النموذج أو تغير شكله . يجرى عمليات التنعيم

والتشطيب على كل الاحرف والاسطح حتى يكون العمل نظيفاً يقوم بخلاء القوالب والنماذج حسبما يجرى به العرف • يراقب بواسطة رئيس قسم النجارة •

الادوات التى تستعمل :

كل أنواع المناشير المختلفة والمساحات وأوراق الصنفرة وأدوات النصل وآلات وعدد الثقب والحفر والتسوية وأدوات القياس المختلفة والمطارق وغيرها من عدد وأدوات النجارة المعروفة فى المهنة •

خطورة الاخطاء :

الاطءا سبب الاصابات بجروح وكدمات للنفس وأحيانا لثلاثة آخرين يعملون بالقرب منه • قد تنتج اصابات من تطاير المواد أثناء استعمال المناشير الكهربائىة (٢٥٪ من الوقت) النماذج والقوالب التى لا تتفق تماما مع المواصفات والرسومات أو التى لا يعتنى بنظافتها وصقلها فى التشطيب تسبب فى رداءة القطع المسبوكة مما يجعلها تحتاج الى عميات طويلة فى الخراط والكشط والمسح وأحيانا تعاد عملية صنع النموذج كلية مما يكلف (٢٠ — ٤٠) جنيها تنى أو لوى أسلحة المناشير يترتب عليه كسرها وخسارة حوالى ٦ جنيه •

المهارة اللازمة :

المقدرة على قراءة وفهم وترجمة الرسومات الهندسية والمواصفات وضع الخطة السليمة للعمل • تصنيع النماذج لدرجات عالية من الدقة باستعمال أدوات يدوية •

اشتراطات العمل :

يستطيع تحليل وفهم أنواع كثيرة من المشاكل المعقدة • الخبرة —

يجب أن تتوفر للعامل المقدرة على استعمال الادوات السابقة فى مهارة
وسهولة العمل على أى نوع من النماذج — يلزم ٤ سنوات خبرة •

اشتراطات العمل :

- التعليم — ست أو سبع سنوات من التعليم العام •
- احتمال الاصابات — الجروح من آلات النجارة الكهربائية •
- بيئة العمل بداخل المصنع • الهواء مكيف • الضوء جيد • العمل نظيف ،

شركة الصاج المصرية

عامل ميكانيكى على الآلات الانتاجية (المخارط والمثاقب ... الخ) •

وصف وظيفة

العمل الرئيسى :

يضع العمل ويعمل أى نوع من انواع التشغيلات على الآلات الانتاجية •

العمل الثانوى :

يراقب أعمال مساعد ا •

طريقة العمل :

يحصل العامل من رئيس العمل على التعليمات بخصوص العمل الذى يعهد اليه •

يضع خطة العمل تختلف الا أنه من الممكن ذكر الاتى : — يستلزم العمل عمليات تركيب وتفكيك خاصة معقدة للآلات والرافع (الونشات)

وكذلك صناعة اجزاء الغيار • كذلك يقوم أعمال التصليح للونشات والروافع وللقيام بهذه الاعمال يلزم على أن يضع خطة العمل وأن يقرأ ويفهم الرسومات الهندسية • وأن يستطيع أن يرى الاخطاء فى الرسومات وأن يقترح تصحيحها • كذلك يقوم بالعمليات الحسابية اللازمة ويعمل التصليحات ويقرر كمية ونوع المواد اللازمة للقيام بالعمليات المختلفة كذلك يضع الادوات القاطعة المختلفة والقوائم والمثبتات اللازمة لتجهيز الآلات الانتاجية التى يعمل عليها ويقطع اسنان التروس ويقوم بعمليات القلوظة وثقب المعادن وحفرها وقشطها ومسحها واجراء كافة أعمال

الخراطة على حسب المواصفات وبالدقة المطلوبة • والرقابة عليه بواسطة رئيس بقسم الآلات الانتاجية •

الادوات التى تستعمل :

أدوات العامل الميكانيكى مثل الميكروميتر والمساطر والمستويات والمخرطة سواء الميكانيكية أو اليدوية والمنقاب الميكانيكى والفرازة والمقشطة والمنشار الميكانيكى والمكابس الهيدرولية •

خطورة الأخطاء :

الخطأ فى تثبيت القطع ينجم عنه تطايرها من المخارط أو المثاقب أو غيرها ويسبب حوادث شتى مثل الجروح والكدمات سواء للنفس أو للمساعد كما أن الخطأ فى التشغيل قد يستلزم تلف القطعة بعد أن يكون قد جرى عليها العمل عدة أيام مما يسبب خسائر من (٤٠ — ٨٠ جنيه) كذلك يمكن أن ينتج عن الخطأ تلف فى أجزاء الآلات نفسها مما يستلزم عمليات اصلاح تصل تكاليفها من ٢٠ — ٨٠ جنيه •

المهارة اللازمة :

المقدرة على تحليل وتخطيط العمليات الصناعية المعقدة واستعمال الآلات الانتاجية الكبيرة بدقة وكذلك الادوات اليدوية • يستلزم العمل فى غالبية درجات من الدقة المنتاهية •

اشتراطات العمل :

التعليم — يجب أن يكون خبيراً بقراءة الرسومات الهندسية — درجة عالية من المهارة اليدوية فى استعمال الآلات الانتاجية خبرة ٤ سنوات على الأقل •

ظروف وأحوال العمل :

الأخطار : الذرات اللطافية — أحيانا أخطار رفع الأثقال بيئة العمل بالدخل فى بعض القذارة والزيوت •

شركة الصاج المصرية

عامل الونش
وصف وتحليل العمل

العمل الرئيسى :

نقل أوعية الصليب بواسطة الونش الى الافران ثم منها بعد أن
نصهر لحي توضع فى القوالب •

العمل الثانوى :

القيام بكل الاعمال التى تستلزم رفع ونقل الونش فيما يختص
بافران الصليب •

طريقة العمل :

يقوم بوضع وعاء به كمية كبيرة من الصليب تبلغ ٥٠ طنا فى مكانه
بالفرن ثم ينقله واحدا واحدا • يفرغ الفضلات بعد ذلك فى مكان
مخصص يرفع ويضع على رف الصليب الأوعية التى تحوى المواد الأخرى
التي تضاف الى الصليب • يفرغ مادة السلخا من عريات خاصة بواسطة
المكابس ويضعها فى أمكنة التخزين •

يرفع أوعية الفضلات الى عينات خاصة • يكتس الفضلات من
قاع الافران ويضعها فى العريات ، ينظف الافران بواسطة المكابس ثم
يرفع القاذورات الى العريات •

يضع وعاء الصليب فى المكان الذى يجرى فيه تيطينه ثم ينقل اليه
الطوب والطين حيث يستعملان فى تيطين الوعاء يرفع الوعاء المبطن
ويضعه فوق الوعاء المحتوى على الفضلات السلخنة حتى يجف • يقوم

يوميًا بالتفتيش على الونش ويكتب تقريراً عن حالته • يقوم بتنظيف وتنشيم الونش — يختبر المفاتيح الكهربائية ودقة أدائها يساعد في أعمال الاتصالات الخاصة بالونش ، يقوم بالرقابة عليه رئيس العمل في قسم الكهرباء •

الادوات المستعملة :

ونش ذو ست ضوابط •

خطر الأخطاء :

احتمال اصابة ٤ أشخاص بواسطة رشايش الصليب (٣٠٪ من الوقت) مما يسبب الحروق الشديدة •
اثناء عمليات نقل المواد والادوية (٧٠٪ من الوقت) قد تصطدم أذرع الونش باريحه رجال في مكان العمل مما يتسبب عنه كدمات وحسور • قد ينسكب المنصهر مما يستدعي الى الافران ويتكلف ٤ جنيهات للطن • التلف الذي يصيب الونش او الافران • قد يسبب خسائر من ٥٠ — ١٠٠ جنيه •

المهارة اللازمة :

المقدرة على تشغيل الونش والمهارة في تقدير سرعته والتحكم فيه •

اشتراطات العمل :

التعليم : أربع سنوات من التعليم العام •
الخبرة : خبرة بأنواع الروافع حوالى ٢ ½ سنة •

ظروف وأحوال العمل :

الأخطار : رشايش المعدن المنصهر والاصطدام بالونش يسبب الحروق والكسور •
البيئة : حرارة شديدة •

شركة الصاج المصرية

سائق سيارة نقل
وصف وتحليل العمل

العمل الرئيسى :

قيادة سيارة نقل حمولة ١ طن لأغراض نقل الصلب والمواد
الافرى اللازمة للمصنع أو للمكاتب بين أجزاء المصنع وجهات أخرى
خارجية .

العمل الثانوى :

رقابة متباعد له :

طريقة العمل :

يملأ خزان البنزين — يختبر الزيت ويقيسه — يجرى التوصيلات
البسيطة ويركب قطع الغيار من كاوتش وشموع الخ • يختبر المرادياتير
— يشترك مع مساعده فى شحن وتفريغ السيارة — يؤدى أعمال الشحن
والنقل من وإلى الجهات التى تطلب منه بواسطة رئيس العمل — يمضى
إيصالات بالمواد التى يتسلمها •

يعمل تحت رقابة رئيس قسم السيارات والجرارات •

الأدوات المستعملة :

سيارة نقل تصلح لأغراض النقل العامة حمولة ١ طن • خطورة
الاطعاء تلف السيارة الناتج عن ضعف الصيانة أو عن التصادم بسبب
خسائر تتراوح بين ٢٠ — ٨٠ جنيها • حوادث تصادم مع العمال أثناء
المسير داخل المصنع وما ينتج عنها من كسور أو جروح أو كدمات • عدم
الاهتمام بعملية شحن وتفريغ السيارة كما ينبغى •

اشتراطات العمل :

التعليم : أربع سنوات من التعليم العلم •

الخبرة : قيادة سيارات النقل والمقدرة على اختبار الطريق الذى يسلكه فى التنقلات • تلزم خبرة ١٦ شهرا على الأقل •

ظروف وأحوال العمل :

احتمالات الاصابات — التصادم فى المرور — خطر الانزلاق بيئة العمل — يعمل داخل وخارج المصنع •

شركة الصاج المصرية

ملاحظ أفران

وصف وظيفة

العمل الرئيسى :

اغلاق أبواب الأفران بواسطة عجائن البلاستيك بعد اخراج الكوك •

طريقة العمل :

يشحن عربة بهوتور بعجائن البلاستيك وبعض الادوات من أماكن تخزينها ويقودها الى حيث الأفران مفتوحة • من ينظف فتحات الأبواب من مركبات القطران ثم ينظف الأبواب • يضع الباب فى فتحة ثم يطلى المنافس حول الباب بواسطة العجائن ، اذ ظهر الدخان البنا بعد ذلك فيعيد عملية الطلاء • ينظف بواسطة فرشاة خاصة من على الاقفال • يراقب بواسطة الوقاد •

الأدوات المستعملة :

عربة حمل العجائن (تدار بالموتور) أدوات تنظيف •

خطورة الاخطاء :

اهتمال الجروح أو الكدمات للملاحظين الآخرين بواسطة الاهمال

في قيادة عربية العجائن • التصادم مع سيارات النقل (احتمال ضئيل)
الاهمال في استعمال العربية ربما يعني تلفها وخسارة حوالى من ٢٠ -
٤٠ جنيها • الاهمال في غلق الأفران يؤدي الى فقد الغازات وخسارة
حوالى ١٠ جنيها •
اشتراطات العمل :

المقدرة على غلق أبواب الأفران اغلاقا تاما (اذ لم يغلق تماما ينفذ
ندخان) :

التعليم : معرفة القراءة والكتابة •

الخبرة : معرفة طرق غلق أبواب الأفران معرفة تامة •
خبرة شميران •

ظروف وأحوال العمل •

الأخطار : التصادم بواسطة العربات الأخرى - احتمال الوقوع
من العربية وما ينتج عنه من كسور أو كدمات •
بيئة العمل :

دخان عذير - حرارة عالية شديدة •

شركة الصاج المصرية

فرائش

وصف وظيفة

العمل اأرئيسى :

تنظيف وحفظ محال الغسيل ودرورات المياه والحجرات التى تحفظ بها الأدوات وملابس العمال •

العمل الثانوى :

تنظيف وملء مصابيح الاشارات • احضار بعض الأشياء من المخازن •

طريقة العمل :

كنس وتنظيف الارضية - تنظيف وتلميع النوافذ - تنظيف وتلميع الاحواض والأدوات الصحية وملء أوعية الصابون السائل والسوائل المطهرة •

ترتيب وتنظيم حجرات الملابس • ملء مصابيح الاشارة بمادة الكيوسين وتغليظها •

يملك تحت رقابة رئيس قسم الكوك ولو أن الرقابة اللازمة بسيطة جدا ، ويعمل الفرائش بالطريقة والسرعة التى تتراءى له فى روتين يومى متكرر •

الادوات المستعملة :

المكانس والفرش وقطع (الكهنة) •

الاشتراطات :

الخبرة : يكفى شهر •

التعليم : معرفة القراءة والكتابة •

ظروف وأحوال العمل :

- الأخطار: : يهتم السقوط على الأرضية أثناء غسلها بالصابون
- احتمال كسر الزجاج النوافذ

بيئة العمل :

- دخان وغبار بعض الوقت

نموذج رقم ٢

شركة الصاج المصرية

العوامل وأوزانها

النفايات الكبرى	العوامل
٢٤٠	١ - المسؤولية : هي الواجب المفروض على العامل أما بواسطة سلطة الرؤساء أو طبيعة العمل وهي تعنى :
٥٠	(أ) حماية الغير : المسؤولية عن حماية الغير أى العناية فى العمل بحيث لا يتسبب فى إيذاء أو ضرر أو إصابة الغير •
٥٠	(ب) رقابة الغير : المسؤولية عن رقابة الغير تعنى اهتمام بتوجيههم وتدريبهم وتنميتهم وتوزيع الاعمال عليهم بحيث يحصل على أعلى كفاية من حيث استعمال الوقت ومن حيث استعمال المواد والادوات ... الخ •
٩٠	(ج) حفظ المواد : تعنى الاهتمام والعناية بالمواد حتى لا تتلف أو تضيع •
٥٠	(د) العناية بالعدد والآلات : يعنى الاهتمام بها وعدم اتلافها بصيانتها وتنظيفها •

نموذج (٢)
شركة الصاج المصرية
الموامل وأوزانها

النهايات الكبرى	العوامل
٢٣٠	<p>٢ — المهارة ويسر الأداء والدقة .</p> <p>(أ) المهارة :</p> <p>بدوية : القدرة على استعمال الأدوات والعدد بمهارة وعن خبرة .</p> <p>عقلية : القدرة على عمل الخطط قبل البدء بالعمل .</p> <p>القدرة على الإلمام بدقائق العمل .</p> <p>(ب) يسر الأداء : يقصد بها السرعة والخفة المكتسبة في العمل نتيجة الخبرة حتى يصبح الأداء سهلا يسيرا ويقصد بها أيضا تناسق الحركات</p> <p>(ج) الدقة : درجة الدقة اللازمة في معالجة المواد والمنتجات وتعني كيفية ضبط استعمال الآلات وتجهيزها طبقا لواصفات .</p>
١٠٠	<p>٣ — الجهد العقل : ويعني كمية ودرجة التركيز العقل للأوزان للمعمل .</p> <p>٤ — التحميل والنقل العقل : هو قياس العقلة أو لما يسمى النجاعة والاعتان اللازمان للنجاح في تأدية العمل .</p>
١٠٠	

(تابع) نموذج (١)

النهايات الكبرى	العوامل
١٢٠	٥ - الخبرة والمران : قياس درجة المعرفة العملية اللازمة للنجاح في أداء العمل
١٠٤ ٥٠ ٥٠	٦ - ظروف وأحوال العمل . (١) أخطار المهنة . يعنى احتمال حدوث الإصابات للعامل الذى يؤدي العمل ودرجة شدتها . (ب) بيئة العمل : تعنى قياس درجة مناسبة ظروف العمل لحياة العامل كإنسان .
٦٠	٧ - المجهود الجسماني : يعنى قياس المجهود العضلي الذى يستلزمه أداء العمل .
٥٠	٨ - الإجهاد : يعنى نتيجة تأثير العامل بالإجهاد الجسماني والعضلي اللازمان للعامل وكذلك أثر البيئة في حالته النفسية .

نموذج رقم (١٣)
شركة الصاج المصرية
درجات التقدير للعوامل وعاصمها

العوامل	تجار (١)	صانع قوالب ونماذج	عامل ميكانيكي على الآلات	عامل الورش	سائق عربة نقل	عامل طرق معادن	ملاحظ أفوان	فراش
١ - المسئولية								
حماية النير .. ٥٠	٢٤	٧		٤٥	٢٨	١٤	٥	
رقابة النير .. ٥٠	١٤	١٠		٠	٢	٠	٠	
المواد ... ٩٠	١٦	٣٠		٤٠	١٢	١٠	٦	
الآلات ... ٥٠	٩	١٥		٢٧	٢٩	٩	١١	
	٦٣	٦٢		١١٢	٧١	٣٣	٢٢	
٢ - المهارة وليس الأداء والدقة								
مهارة في رسم الأداء ١٥٠	١١٥	١٢٠		٧٠	٧٠	٥٥	٣٠	
دقة .. ٨٠	٨٠	٨٠		٢٥	٢٥	٢٥	١٠	
	١٩٥	٢٠٠		٩٥	٩٥	٨٠	٤٠	
٣ - المجهود العضلي ١٠٠	٧٠	٦٥		٤٥	٤١	٢٧	٢٠	
٤ - التعليم ١٠٠	١٠٠	٨٥		٥٠	٤٠	٢٠	١٠	
٥ - الخبرة والمران ١٣٠	١٢٠	١٢٠		٧٥	٤٠	١٠	٥	
٦ - ظروف وأحوال العمل								
الأخطاء .. ٥٠	٣٥	٢		٣٧	٢٥	٢٠	٢٠	
بيئة العمل .. ٥٠	٢٥	٧		٣٠	٢٠	٢١	٤٥	
٧ - المجهود الجسماني ٦٠	٣٦	٣٣		٢٩	٢١	٦٠	٢٨	
٨ - الاجتهاد ٣٠	٣٠	٢٢		٢٧	٢٥	٢٨	٢٩	
المجموع الكلي ١٠٠٠	٦٧٤	٦٠٢		٥٠٠	٣٨٨	٣٢٩	٢٣٩	

المطلوب :

أولاً — اعداد درجات التقدير للموظيفتين الباقيتين في الجدول رقم (٣) ثم بيان الأسباب التى على أساسها أعطيت هذه الدرجات .

ثانياً — يفرض أن الأجور الفعلية الحالية للشركة التى تدفع الوظائف الثمانية الآتية كالآتى :

العمل	الأجر بالساعة	العمل	الأجر بالساعة
نجار (درجة ١)	١٦	سائق سيارة نقل	٨
صانع قوالب وناذج	١٥,٥	عامل طرق المعادن	٧
بخرائط (عامل ميكانيكى)	١٣	ملاحظ أفران	٦
عامل الونش	١١	فراش كناس	٥,٥

وبفرض أن وظيفة نجار (١) كانت تشابه تماماً الوظائف المماثلة في الشركات الخارجية وأن الأجر المقدّر لها بالشركة كان نفس الأجر الذى يدفع لها بالخارج . فما هى الأجور التى ينبغى أن تدفع عن الوظائف الثمانية بعد ما تعطى لكل منها درجات التقدير المناسبة ؟

ثالثاً : لماذا تلجأ الشركة لمثل هذه الطرق في موازنة الأجور ؟ هل هناك ما يبرر ذلك ؟ تكلم بالتفصيل .

شركة مصر لمنتجات الألبان

برامج التدريب التي أعدتها الشركة قبل عام ١٩٦٢

تعتبر شركة مصر لمنتجات الألبان من أكبر الشركات التي أنشئت حديثاً بواسطة المؤسسة المصرية للصناعات الغذائية • وقد تأسست في عام ١٩٦٠ بقصد انتاج اللبن المبستر وبعض منتجات الألبان كالجبن والزبد واللبن الزبادى وغيرها • ومنذ انشاءها وأعمال الشركة توسع الا أن وصل عدد العاملين فيها عام ١٩٦٤ الى ١٤٠٠ عامل • ومع هذا التوسع المستمر بدأت الادارة تشعر بأن عملية تدريب العاملين تمثل عاملاً هاماً لاستمرار النجاح الذى تحقق خلال السنوات السابقة •

وقد أعدت الشركة منذ عام ١٩٦٣ مجموعة من البرامج تهدف الى تدريب الأشخاص الجدد يلحقون بخدمة المنشأة ، رفع مستوى كفاية العاملين القدامى • ثم اعداد الأشخاص الذين ستتاح لهم الفرصة لشغل المناصب الادارية بالشركة •

وقد سعت الشركة الى تحقيق هذه الاهداف عن طريق البرامج الآتية :

- ١ — برنامج لاعداد ومتابعة العاملين الجدد •
- ٢ — تدريب العاملين الجدد أثناء الفترة الاولى من التحاقهم بالخدمة •
- ٣ — عقد اجتماعات دورية لمناقشة موضوعات مرتبطة بهشاكل العمل • ويرأس هذه الاجتماعات ويدير المناقشات التى تتم فيها رؤساء الاقسام أو بعض الخبراء الذين يستدعو الالتقاء محاضرات في هذه الاجتماعات • وأهم أنواع هذه الاجتماعات •
(أ) الاجتماع الشهرى الذى يرأسه مدير المصنع ويدعو له جميع الموظفين الفنيين •

(ب) الاجتماع الشهرى الذى يعقده مدير المبيعات لجميع
المشتغلين فى ادارته •

(ج) الاجتماعات التى يعقدها رؤساء الأقسام ومساعديهم
للعاملين تحت رئاستهم •

(د) اجتماعات دورية لشرح روتين ونظام العمل •

(هـ) اجتماعات دورية تعقد لمناقشة مشاكل العمل •

٤ — برنامج لتدريب الفنيين فى المصنع • يعقد لمدة تتراوح ما بين

١٢ — ١٨ شهرا ويؤهل الحاضرين فيه لشغل وظائف رؤساء الأقسام •

٥ — برنامج لتدريب الرؤساء على دراسة طرق العمل والأساليب
التي يمكن أن تتبع لتحسينها ويعقد هذا مرة فى السنة •

٦ — ارسال البعض ممن يشغلون وظائف ادارية لحضور برامج
التدريب بمعاهد الإدارة •

٧ — تشجيع الراغبين فى الالتحاق بالدراسات العليا بكلية التجارة •
جامعة القاهرة •

وتشجع الشركة مثل هذه البرامج لأنها تخدم كل من العاملين

والشركة • اذ ستفتح مجال التقدم للعاملين ، كما أنها تساهم فى زيادة
قدراتهم على أداء الأعمال الموكلة اليهم مما يفيد الشركة •

ولا شك أن تشجيع الشركة لمثل هذه البرامج قد جاء نتيجة

اقتناع تام بأهمية هذه البرامج اذ أنها تدرك تماما أن تحقيق هذه البرامج

للاهداف التى رسمت لها يتوقف على مدى اهتمام الادارة بها ،

الجهود التى يبذلها العاملون أثناء التدريب ، ثم درجة الاستفادة من

هذه البرامج بعد انتهائها أو الى أى حد يستخدم من حضر البرنامج

— بعد عودته الى وظيفته — الخبرة ، المعلومات ، المهارة والمفاهيم

التي أكتسبها أثناء التدريب •

الحاجة الى برنامج لتدريب الرؤساء :

الا أنه بالرغم من كل هذه الجهود فى مجال التدريب ، فان الشركة

شعرت منذ سنتين أنها تواجه مشكلة رئيسية وهى تحديد الأساس يمكن استخدامه فى اختيار الأشخاص الذين يمكن أن تفتح أمامهم مجالات الترقية ، وإذا تم اختيار هؤلاء فما هى المجالات التى يمكن أن تفتحها أمام كل منهم • صحيح أن مجال التقدم أمام الشخص يتوقف على خبرته ، قدراته الذهنية والبدنية ، استعداده وشخصيته • ولكن متى تم اختيار الأشخاص الذين تتوافر لديهم هذه الشروط ، يصبح من الضرورى أن تساعدكم الشركة على اكتساب المهارات اللازمة لأى شخص يشغل منصب رئاستى •

ولتحقيق هذا الغرض أعدت الشركة فى عام ١٩٦٢ برنامج أطلقت عليه « برنامج تدريب الرؤساء » وحددت له الأهداف الآتية :

١ - فتح المجال أمام العاملين بصرف النظر عن الوظيفة التى يأسفلها ، أو مدة خدمته لتأهيل نفسه للحصول على وظيفة أفضل •

٢ - معاونة المنتسبة فى الوصول الى أساس أفضل لاختيار من يستحقون الترقية •

٣ - معاونة من يلتحقون بهذا البرنامج على أداء الأعمال الموكلة اليهم بكفاية أكثر •

٥ - ايجاد حافز لدى العاملين يشجعهم على اكتساب مهارات جديدة أو تحسين المهارات التى لديهم •

٥ - تزويد العاملين بالمعلومات والأدوات التى يمكنهم من إدارة النشاط الذى يشرفون عليه على الوجه الأكمل •

٦ - معاونة العاملين على تفهم أهداف الشركة ، سياستها ونظام العمل •

٧ - تبادل الخبرات بين الأشخاص الذين ينضمون الى البرنامج اذ سيستفيد كل من يحضر البرنامج من جوانب زملاء فى البرنامج •

٨ - تقريب الصلات بين العاملين على جميع المستويات •

- ٩ - رفع مستوى كفاية الرؤساء على جميع المستويات •
- ١٠ - تكوين احتياطي من الأشخاص الذين يصلحون لشغل المناصب الادارية •

الأسباب التي من أجلها فكرت الشركة في تقديم هذا البرنامج :

يرجع اهتمام الشركة بتقديم هذا البرنامج الى عدة أسباب أهمها :

١ - وجود مجالات مستمرة للترقية • الى مناصب رئاسية اذ تم خلال الأربع سنوات الماضية ترقية ٦٥ شخص الى وظائف رؤساء أقسام •

٢ - تشير البيانات التي جمعتها ادارة الافراد الى أن عدد كبير من الخلوات في المناصب الادارية سيتم خلال السنوات القادمة اذ اذ سيتترك جزء من الرؤساء الحاليين الخدمة بسبب سن الاحالة الى المعاش •

٣ - تعذر الحصول على هذا التدريب داخل كل قسم اذ أن تخصصات الأفراد الموجودين داخل القسم الواحد مختلفة كما أن الواجبات التي يكلف بها كل منهم متباينة •

٤ - توزيع القوى العاملة بالشركة على المركز الرئيسى والفروع بحيث لا تتوافر لهم فرصة الاختلاط والاستفادة من بعضهم البعض •

٥ - كبر عدد الوظائف الرئاسية مع قلة عدد الأشخاص الذين لديهم المؤهلات التي تمكنهم من شغل الوظائف التي تفلو من هذا النوع •

٦ - لم تستطع البرامج التي عقدتها الشركة في عام ١٩٦٢ تدبير احتياجات الشركة من الأشخاص الذين يصلحون لشغل الوظائف الرئاسية •

محتويات برنامج تدريب الرؤساء :

قسم البرنامج الذى أعد لتدريب الرؤساء الى ثلاث أقسام :
القسم الأول :

أعد لتدريب الرؤساء المباشرين على أساليب وطرق الاشراف على العاملين • ويسمح بالاشتراك فيه فى الأقسام المختلفة والمقامين بوظائف رؤساء ولكن لم يعطوا هذه الوظائف بعد ، وكذلك المرشحين لشغل مثل هذه الوظائف •

القسم الثالث :

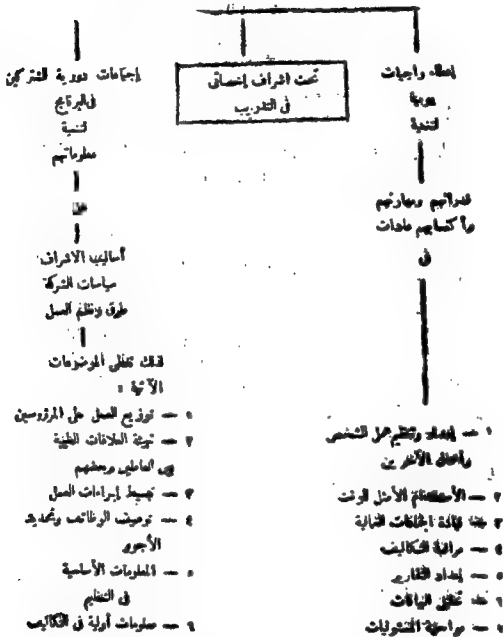
ويعرف هذا ببرنامج تدريب الادارة المتوسطة ، ويسمح بالاشتراك فيه لرؤساء الأقسام أو الذين يشغلون وظائف فى نفس المستوى ، ويدرب المتدربين فى هذا البرنامج على القيام بالمسؤوليات الادارية •
القسم الثالث :

ويعرف ببرنامج تدريب المديرين ، ويضم هذا البرنامج الاشخاص المرشحين لشغل مناصب مديرى الادارات • وتصمم محتوياته بحيث تكفل تدريب هؤلاء على اعداد وتنفيذ السياسات الادارية •
وتهتم الادارة بهذا الجزء من البرنامج إذ أنه الوسيلة الوحيدة لبناء جيل من المديرين الأكفاء أو كما عبر رئيس مجلس الادارة عن ذلك بقوله « نحن نحاول عن طريق هذا الجزء من البرنامج أن نضع وننفذ الخطة المناسبة لتوفير احتياجات الأشخاص القادرين على شغل المناصب الادارية •

ويعتبر هذا الجزء من البرنامج بمثابة اختبار لحدى استعداد المشتركين فيه لشغل هذه المناصب • إذ تؤمن الادارة بالمثل القائل « يمكنك أن تسحب الحصان الى الماء ولكن سيتعذر عليك أن تجبره على الشرب » • فيمكنك أن توفر البرنامج المناسب للتدريب ولكن لا يمكنك أن تجبر المشتركين على الاستفادة منه •

وتمثل الأشكال الثلاث الآتية محتويات كل من هذه الأقسام :

تدريب برنامج الرقابة المباشرة



(١) يضم المختصين بالبرنامج إلى مجموعتين بحيث لا يزيد

عدد أفراد المجموعة عن ٢٠

(٢) أحد الأدف لمحات البرنامج ٨٠ ساعة

(٣) توزيع هذه السمات على عدة من الأك

تدريب الادارة المتوسطة

يتم التدريب

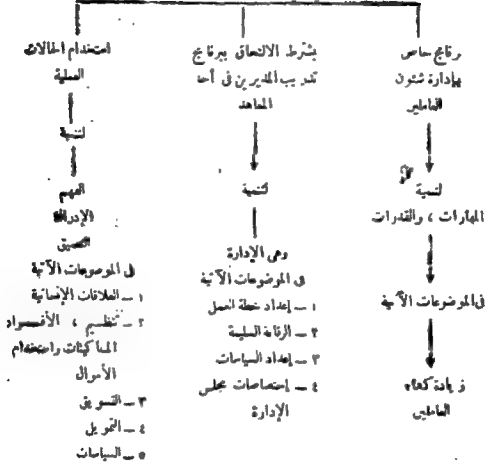
عن طريق



- (١) مجموعة واحدة من عشرين
- (٢) عدد الساعات لا يقل عن ٨ ساعة
- (٣) موزعة على مدة لا يقل عن سنة
- (٤) يطلب من كل شخص مستندون إرفاقهم عن الأقل في أحد المعاهد

تدريب المديرين

يتم عن طريق



(١) مجموعة واحدة لا يزيد مدتها عن خمسين

(٢) حد أدنى ٨ - ساعة

(٣) يشترك هؤلاء في ١٠ ٪

الإشراف على برامج الإدارة المتوسطة

تنظيم البرنامج والاشراف عليه :

روعى فى تنظيم البرنامج الاعتبارات الآتية :

١ - أن يقصر الاشتراك فى البرنامج على الاشخاص الذين لديهم الاستعداد للاستفادة منه .

٢ - يشترك كل جزء أشخاص من جميع الأقسام حتى يسنفد كل منهم من خبرات الآخرين. وحتى يلم كل منهم بالمشاكل الموجودة فى الأقسام الأخرى .

٣ - أن يسعى البرنامج الى تنمية الوعى وأهمية الرقابة على الجودة .

٤ - إقتناع المشتركين فى البرنامج بتقبل فكرة الانتقال من قسم الى آخر .

كذلك روى فى الاشراف على البرنامج الاعتبارات الآتية :

١ - أن يتولى شخص معين التنسيق بين أجزاء البرنامج الثلاث

٢ - أن يتابع كل مدير فى ادارته التغير الذى طرأ على الموظفين الذين سبق لهم الالتحاق بالبرنامج .

أسلوب الدراسة :

خصص لكل قسم من البرنامج حوالى ٨٠ ساعة موزعة على ٤ اجتماع مدة الواحد منها ساعتين ويعقد جزء من هذه الاجتماعات أثناء ساعات العمل الرسمية والجزء الباقى فى غير أوقات العمل الرسمية ولا يدفع عنها للحاضرين أى أجر إضافى .

ويتضمن كل قسم من البرنامج ثلاث أوجه رئيسية :

(أ) مناقشة لبعض مشاكل الشركة للوصول الى الحل المناسب

لهـ .

(ب) محاضرات فى بعض فروع علم ادارة الأعمال التى تتفق

وأغراض البرنامج .

(ج) حالات عملية يكلف الحاضرون بدراستها قبل الاجتماع
واعداد تقارير مكتوبة عنها .

(د) مشروعات يكلف باعدادها المشتركون في البرنامج ، بعضها
يرتبط بتخصصاتهم والبعض بعيد عن هذه التخصصات .

اختيار المشتركين في البرنامج :

حدد المسؤولون عن التدريب في الشركة اطارا عاما يجب أن تتم
داخله عملية اختيار الأشخاص الذين يسمح لهم بالاشتراك في أى جزء
من البرنامج ، وقد تضمن هذا الاطار الاعتبارات الآتية :

١ - أن يختار البرنامج الأشخاص الذين يتوقع أن يستفيدوا
ومنه وهم الأشخاص الذين أثبتوا أنهم قادرون على الاشتراك
المناقشات بطريقة منطقية وتكوين علاقات طيبة على من يشتركون معهم
في المناقشات ، كذلك الأشخاص الذين يؤدون واجباتهم على الوجه
الأكمل . كذلك من تشير الدلائل على أن لديه الاستعداد الطيب لشغل
وظيفة رئاسية .

٢ - أن يفسح المجال لكن راعب وقادر على المساهمة في البرنامج
دون أى تمييز بين عامل وآخر والا اعتقد العمال أن الاشتراك في
البرنامج شرف لا يحظى به إلا أشخاص معينون .

٣ - أن يؤكد للأشخاص الراغبين في الالتحاق بالبرنامج والذين
لم تتح لهم الفرصة بعد ، أن المجال سيفتح أمامهم وفقا للترتيب الذي
وضع الأولويات .

٤ - يجب أن يعرف الجميع الصفات التي يجب أن توافر في
الشخص لتساعده على التقدم داخل الشركة .

ولتحقيق هذه الأهداف ووضوح نظامنا يجب لإختيار الأشخاص
الذين يسمح لهم بالاشتراك في أى جزء من البرنامج بطيئة يفسمن

اختيار الاشخاص من جميع اقسام الشركة ووفقا لمعايير واحدة على أن يتم تصفية العدد النهائي بواسطة لجنة تمثل فيها جميع الاقسام .

وعلى ذلك يطلب من كل قسم أن يرسل أسماء الاشخاص الذين يرشحهم لحضور البرنامج الى رئيس قسم التدريب بالشركة . ويعرف كل قسم أنه سيلزم في تحديده للعدد الذي يرشحه باحتياجات القسم كما تبينها حالة العمل - مجالات الترقية الموجودة ، احتياجات الافراد الذين يعملون في القسم الى هذا النوع من التدريب .

ثم تعرض هذه الترشيحات على لجنة تضم مديري الادارات وممثلين للعاملين . وعلى هذه اللجنة أن تبحث كل اسم على ضوء المعلومات التي تجمعها من التقارير عن عمله في السنوات السابقة ثم تطلب منه الحضور لمناقشته في الأسباب التي من أجلها يرغب في الالتحاق بالبرنامج واستعداده للانتظام في الدراسة بعد الظهر وبيان ما يطلب منه من واجبات في أوقات فراغه . فاذا أقتضت اللجنة بما دار في المناقشة وإذا ثبت من التقارير أنه شخص كفء تم اختياره للانضمام الى البرنامج .

ويجب أن نبين هنا أيضا أن ترشيحات رؤساء الأقسام تتم بعد المفاوضة بين الاشخاص الذين تقدموا لهم طالبين الاشتراك في البرنامج . اذ يعلن عن البرنامج في تاريخ معين وتوزع استمارات الالتحاق على جميع الأقسام ، ويمكن لأي شخص أن يملأ استمارة ويقدمها الى رئيس القسم الذي يعمل فيه . وعلى رئيس القسم أن يرسل مع كشف المرشحين جميع الاستمارات التي قدمت له وأسباب رفض بعضها . وعلى المسؤول عن التدريب أن يشرح لكل شخص لم يقبل طلبه أسباب رفضه حتى يتفادى وجود هذه الأسباب في المرات القادمة .

وقد حدد المسؤولون عن البرنامج (لجنة من أعضاء مجلس الادارة) العدد المختص لكل قسم من الأقسام الثلاث للبرنامج على

أساس أن القسم الاول والثانى سيضم كل منها عشرين شخصاً أما القسم لثالث فسينظم لمجموعتين كل منها يضم عشرين شخصاً .
المقومات الأساسية لنجاح برنامج التدريب : كما يراها رئيس قسم التدريب .

في أوائل ١٩٦٢ صدر قرار مجلس الإدارة بتعيين السيد / فهمي عزيز في وظيفة اختصاصي مسئول عن برامج التدريب بالشركة ، على أساس أنه كفء للإشراف على هذا النوع من الأعمال إذ أنه أكمل دراسة الماجستير في إدارة الأعمال وكان يعمل معيدا في إحدى كليات التجارة لمدة أربع سنوات ، ثم التحق منذ سنتين بوظيفة مدير الأفراد بإحدى شركات النسيج الكبرى .

وبمجرد أن تسلم السيد / عزيز وظيفته الجديدة أعد تقرير لمجلس الإدارة بين فيه ضرورة توافر المقومات الآتية لنجاح أى برنامج للتدريب :

- ١ - يجب أن يشعر الجميع بأن الإدارة مهتمة بالبرنامج وتتبناه .
- ٢ - يجب أن يعطى عن البرنامج في كل مكان حتى نضمن أن كل فرد في المنشأة يعلم بوجوده .
- ٣ - يجب أن يتم جزء من البرنامج أثناء أوقات العمل الرسمية والجزء الآخر في أوقات فراغ العامل .
- ٤ - يجب أن يعين لكل من هذه البرامج شخص مسئول عن الإشراف عليها .
- ٥ - من الضروري أن يوضع نظام لتقييم نتائج التدريب .
- ٦ - يجب أن ينظر الى هذه البرامج بشيء من الجدية حتى تتوافر المنافسة بين الأشخاص للانضمام الى البرنامج .

وقد سعى السيد / عزيز منذ التحاقه بالخدمة الى تحقيق هذه الأهداف ، فقد أعلن رئيس مجلس الإدارة بنفسه قرار الشركة انشاء

البرنامج وناقش أهدافه مع رؤساء الأقسام ، وطلب منهم أن يعلنوا بدورهم عن البرنامج في الاجتماعات التي يعقدونها مع رؤوسهم • ثم علق اعلان كبير في جميع لوحات الاعلان ظهر عنوانه على الوجة التالي •

« اذا كنت تبحث عن زيادة المعرفة ، التقدم والترقية ؟

فسارع سلمي طلب الالتحاق بهذا البرنامج » •

المجموعة الاولى تبدأ في يناير •

قدم الطلب الى رئيسك المباشر •

كذلك أدرج في الاعلان ملخص لمحتويات الأقسام الثلاثة من البرنامج وتؤكد فيه بوضوح أن لبرنامج سيقدم على سبيل التجربة لمدة سنة فإذا ثبت نجاحه فسوف يجدد في السنوات القادمة •

كذلك تولى رؤساء الأقسام شرح الأسباب التي من أجلها لم نتج لبعض المتقدمين الفرصة للالتحاق بالبرنامج حتى يشتركوا في علاج هذه الأسباب اذا كانت متعلقة بعيوب في شخصياتهم •

ولتقييم نتائج البرنامج أعدت قوائم للاستقصاء توزع على الأشخاص الذين حضروا برنامج رؤساء الأقسام ، وقد صممت بحيث تحتوى على أسئلة من مدى استفادة الحاضرين من البرنامج •

وفي أوائل عام ١٩٦٤ قرر مجلس الادارة تكليف السيد / عزيز باعداد تقرير يقيم فيه برنامج تدريب المديرين ويضمنه توصياته بشأن التحسينات التي يمكن اخذها •

وقد حاول الاعتماد على البيانات الموجودة في سجلات الشركات الا أن هذه كانت عاجزة عن أن تقدم له بيانات موضوعية وكمية يمكن الاعتماد عليها في تحديد مقدار النجاح الذي أحرزه البرنامج خلال السنوات الثلاث الماضية •

إذلك قرر أن يعتمد على الاجابات التي حصل عليها القوائم الاستقصاء التي وزعت على بعض من اشتركوا في البرنامج في الفترات السابقة وعلى بعض الرؤساء • كذلك اعتمد على البيانات التي قدمها أحد طلبة الماجستير في كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، والتي جمعها في البحث الذي يعده عن تدريب المديرين في شركات القطاع العام ومن بينها شركة مصر لمنتجات الألبان • وتوضح النماذج الآتية أهم الحقائق التي جمعتها عن طريق الاستقصاء أو التي جمعت بواسطة الباحث في مقابلاته مع بعض من حضروا البرنامج في السنوات الماضية •

نموذج رقم ١

فيما يلي خلاصة البيانات التي تضمنتها التقارير التي طلب من الحاضرين في آخر برنامج أن يمدوها بشأن ملاحظاتهم وآرائهم في البرنامج •

هذه هي آراؤهم بصفة عامة في البرنامج :

- ١ - زيادة الخبرة عن طريق تبادل الآراء بين الأشخاص من الأقسام المختلفة (١٨)
- ٢ - تجربة جديدة لا بأس بها (١٣)
- ٣ - مفيدة للشركة (١١)
- ٤ - أعداد أفضل للقيام بمهام وظيفتي (١٠)
- ٥ - البرنامج يدل على أن مجهوداً كبيراً بذل فيه (٤)
- ٦ - تنظيم البرنامج يدل على أن مجهوداً كبيراً قد بذل (٤)
- ٧ - يساعد البرنامج على تقريب الصلات بين المسؤولين في الأقسام المختلفة (٤)
- ٨ - ساهم البرنامج في رفع روحى المعنوية (٤)
- ٩ - الحاضرين أكفاء (٣)
- ١٠ - مسئولياتى أصبحت أكثر وضوحاً الآن (٢)
- ١١ - ساعدنى البرنامج في التعرف على الحلول لبعض المشاكل (٢)
- ١٢ - ساعدنى البرنامج على أن أحرص على الاجابة على أسئلة الرؤوسين بوضوح (١)
- ١٣ - ساعدنى البرنامج على أن أكون رئيساً أفضل (١)

هذه هي أهم آراءهم بالنسبة للاستفادة من بعض الموضوعات :

- الادارة المالية . . . (٦) اقتصاديات صناعة الابنان (٢)
- دراسة طرق العمل . . . (٧) ادارة الأفراد . . . (٨)
- التنظيم (٦) الاعلان (١)
- يراجع التدريب بالمعاهد . (٣) التحليل الاحصائي للنقابات (١)
- العلاوات العامة . . . (٣) اعداد التقارير . . . (١)
- ادارة المبيعات . . . (٢)
- العلاقات الانسانية . . . (٢)
- تخطيط الانتاج . . . (٢)

ما يجب الغاءه أو تخفيض المدة المخصصة له :

- ١ — جزء من برنامج الأمن الصناعي يجب أن يحذف . . . (١)
- ٢ — تخفيض عدد الساعات المخصصة للتنظيم . . . (١)
- ٣ — تخفيض عدد المحاضرات واستبدالها بالحالات . . . (٩)

ما هي الموضوعات التي كانت ضعيفة في عرضها وأقل من المستوى :

- الادارة المالية (٢)
- تقدير اللبيات (١)
- البيع الآجل (١)
- الأمن الصناعي (١)
- الميزانيات التقديرية (١)
- العلاقات العامة (١)
- كتابة التقارير (١)

أنتقادات عامة :

- ١ - هناك تكرار لبعض الموضوعات اذ سبق عرضها في الاقسام
الاخرى من البرنامج (١)
- ٢ - من الصعب قياس درجة الاستفادة من البرنامج . . (٦)
- ٣ - الدراسة بطريقة الحالات تتطلب أن طبع الحالات وتوزيعها
قبل مناقشتها بمدة (٢)
- ٤ - الموضوعات التي عولجت في العلاقات العامة يجب أن تربط
بالحياة العملية (١)
- ٥ - بالنسبة لادارة المبيعات يجب أن يعطى اهتمام أكثر
ببحوث السوق والشراء وتحليل نتائج البيع . . . (١)
- ٦ - لابد من متابعة البرامج لمعاونة من حضروا في نقل تجاربهم
الى زملائهم في العمل و مرؤوسيه (٣)
- ٧ - يستحسن أن تحضر فترة البرنامج من سنة الى ستة شهور (١)
- ٨ - نظام الحالات نظام مثالي اذا أحسن استخداًه عن
طريق عرض سلسلة من الحالات المترابطة . . . (١)
- ٩ - أفاد التدريسي، بطريقة الحالات في اظهار أهمية التحليل
العميق لجوانب الموضوع الذي يحال للبحث وكذلك في
ادراكنا أنه ليس هناك حل نموذجي أو مثالي للمشاكل
الادارية (١)
- ١٠ - يجب أن تزيد الواجبات التي يكلف الحاضرون باعدادها
في مناسلتهم (١)
- ١١ - نقترح اضافة البحوث العملية على مشاكل الشركة كجزء
من البرنامج (٢)
- ١٢ - يجب أن تتاح الفرصة لكل شخص شغلاً وظيفية رئاسية
أن يشترك في البرنامج (٢)

- ١٣ - حقق البرنامج نجاحا كبيرا في المرة الاولى التي عقد فيها ، ثم بدأ، ينفذ في المرات التالية (١)
- ١٤ - كان من الممكن تحقيق نتائج أفضل اذ روعي اشتراك كل المنتظمين في البرنامج في المناقشات (١)
- ١٥ - نقترح تخصيص ساعة أو ساعتين لمناقشة خطة المنشأة بالنسبة للمستقبل (١)
- ١٦ - المعلومات التي أعطيت عن سياسة الشركة في الشراء ، التسويق ، البحوث الاقتصادية ، الكادر ، الأمن الصناعي ، كان من الممكن طبعها وتوزيعها توفير الوقت (١)
- ١٧ - الموضوعات التي لفتت نظري واهتمت بها هي تلك التي زودتني بأساليب جديدة أستطيع تطبيقها ، معلومات أشعر أنها جديدة على (١)
- ١٨ - يمكن للحاضرين أن يهتموا أكثر اذا وزعت عليهم خلاصة لأهم النقاط التي سيعالجها المحاضر في اليوم السابق للفورم المحدد المحاضرة

نموذج رقم ٢

مقتطفات من التقارير التي أعدها المشتركون

في المجموعة الأولى من البرنامج

- ١ - « تكسب المناقشات التي تدور حول الحالات الحاضرين مرونة في التفكير ، وقدرة على التحليل وتكوين رأى مقزن » •
- ٢ - « لا يمكن وأن تقيم مثل هذه البرامج بمقاييس مادية » •
- ٣ - « هذا البرنامج يختلف عن برامج التعليم في المدارس والمعاهد من حيث معالجة لموضوعات ومشاكل محددة ومرتبطة بطبيعة العمل » •
- ٤ - « هذا البرنامج يختلف عن برامج انتعليم في المدارس والمعاهد من حيث معالجته لموضوعات ومشاكل محددة ومرتبطة بطبيعة العمل » •
- ٥ - « طريقة التدريس والعرض كانت في مستوانا » •
- ٦ - « ان مجرد الحضور والاستماع الى آراء الآخرين يزيد من ثقتي في نفسي » •
- ٧ - « ان التقييم الحقيقي للبرامج يكون بمتابعة تصرفات من حضر البرنامج وتحديد التغير الذي طرأ عليها » •
- ٨ - « يجب أن ييخذ أعضاء البرنامج مجهودا خارج قاعة الدراسة لقراءة المطبوعات التي توزع عليهم وتحضير الحالات » •
- ٩ - ساعدني حضور هذا البرنامج على التغلب على أحد عيوبي وهو الخوف من الاختلاف مع الناس ومواجهتهم •
- ١٠ - «لقد تعودت أن أرد على الاسئلة التي توجه الى وعلى تجهيز البيانات التي تدعم اجابتي ، أما الآن فقد أمنت بأنه من الضروري أن أترث في الاجابة الى أن أجمع كافة الحقائق » •

- ١١ - « لست أعتقد أن ثمة تغييراً طرأ على طريقة تفكيرى أو احساسى بالمسؤولية إذ أن تفكيرى كان متزنًا من الأول » •
- ١٢ - « هذا تضییع للوقت بكل تأكيد ما الفائدة من ارغام شخص على حضور اجتماع يدار بواسطة رئيسه فى العمل » •
- ١٣ - « يجب أن يشكر الأستاذ عزيز على المجهود الرائع الذى بذله » •

نموذج رقم ٢

البيانات التي قدمها الرؤساء في تقييمهم للبرنامج

أرسل الأستاذ عزيز المذكرة الآتية الى أحد المديرين الذي أشرت
بعض مساعديه في حضور البرنامج •
الى السيد مدير الادارة المالية •
من أخصائي التدريب •

يسرنا أن نبلغكم أن برنامج اعداد المديرين سيبدأ هذا الشهر • وقد
وقع الاختيار على أحد العاملين في ادارتك لحضور البرنامج •
تعلمون سيادتكم أيضا أن هذا البرنامج قد أعد خصيصا لفسح
المجال أمام رجالنا للتقدم وتنمية مفاهيمهم الادارية في الميادين التي يمكن
أن نساعدهم على أداء الأعمال الموكلة اليهم بكفاية أكثر ، واعدادهم
لشغل وظائف أفضل •

وحتى تحقق هذه البرامج أهدافها يجب أن تسير من حسن الى
أحسن باستمرار ، ولن يتم ذلك الا اذا قيما كل برنامج بعد اتمامه لنعرف
أخطائنا بأوجه النقص ونسارع الى تلافيتها •

نكون شاكرين لو ساهتم في هذه العملية بمناقشة رجالك الذين
عادوا من البرنامج في الأسئلة الثلاث التالية ، ثم ابداء رأيك أنت بالنسبة
للأسئلة رقم ٤ ، ٥ ، ٦ • ونكون شاكرين لو تكرمتم بأرسال الأجوبة على
١ تعليقات ترونها متعلقة بالموضوع وذلك قبل نهاية الشهر •

١ - الى أى حد تعتقد أن برنامج تدريب المديرين قد أفادك ، بمعنى
أن تبين النواحي التي أستفدت بها في البرنامج ؟
٢ - هل استطعت أن تنقل ما تعلمته في البرنامج الى مجال التطبيق
العملى على وجه أفضل ؟ •

٣ - ما هي التسهيلات او الحسيات التي بفرح ادخالها على البرنامج تريس للاشخاص الذين اتسروا في البرنامج ، هل لا حطت نعيم على هؤلاء بعد عودتهم من البرنامج •

(ا) في طريقه اداءهم لارعمال التي خلقوا بها ذ وخيف لا

(ب) معصداهم واراهم وما هي التمرات لا

(ج) زيده حيراهم - املة عبي ذلك لا

فيما يلي الاجابات التي تلقاها من المدير المالي بعد مناقشة مع خمس اشخاص اتسروا في البرنامج •

بالنسبة للشخص الاول اجاب المدير المالي على الاستلة على الوجه التالي :

١ - لقد ساعدني البرنامج على فهم تصرفات الاشخاص الذين يعملون تحت شرافي ، لقد امنت الان ان هؤلاء يجب ان يعاملوا كأفراد لكل منهم شخصيته وحياته الواجب ان يحترم •

والى جانب ذلك لدى الان معلومات افضل عن سياسات الشركة ونظمها ولوائحها ولا شك ان ذلك يساعدني على اداء عملي بطريقة افضل لقد عرفت عن الشركة في سنة مالم المية في اربع سنوات •

٢ - كانت تواجهني مشكلة في علاقتي مع احد الرؤس • صحيح انها لم تكن خطيرة الا انها كانت تستوجب الحل • وبتطبيق المعلومات والخبرة التي حصلت عليها في البرنامج تمكنت من معالجة هذه المشكلة بنفسى •

٣ - من الافضل أن يضم هذا البرنامج المزيد من الاشخاص الذين يشغلون مناصب رئاسية • اننى أعلم انها ستساعدهم في أعمالهم وفي معالجة المشاكل التي يواجهونها • كذلك أود أن يكلف كل من حضر البرنامج باعداد برامج لروؤسياه على نطاق صغير •

٤ - لاشك أن هذا الشخص من أحسن المساعدين الموجودين في

تسمى لقد استفاد كثيرا من البرنامج خاصة بالنسبة لطريقة معاملـة الأشخاص الذين يعلمون معه •

٥ - دائم المدح في البرنامج ، والى جانب ذلك أنا أعتقد أن اختيارنا له كان موفقا •

٦ - لقد استفاد بحق من الجزء المخصص بتدريب المشتركين ، نفي فيه اعداد التعليمات المنفذة للعمل • اذ ساعده هذا كثيرا في أداء المهام الموكلة اليه •

بالنسبة للشخص الثاني أجاب المدير المالي على الاسئلة كما يلي :

١ - استفدت من الافكار والآراء التي أبدأها الآخرين ففهمت انتنظيم المالي لشركة ونظامها المالي وكذلك المشاكل التي تواجه الشركة ومستقبلها ، لاجدال أن البرنامج قد ساهم في توسيع مداركي •

٢ - أعتقد أنه أفادني في عملي - أحاول الآن أن أبحث كسل موضوع يحال الي من جميع زواياه قبل أن آتخذ قرار بشأنه •

٣ - لاشك أن المجهود الذي بذل في البرنامج يستحق الشكر •

٤ - يحاول دائما أن يؤدي الاعمال التي كلف بها بشكل مقبول ولاشك أن هناك تحسن في طريقة أدائه لفضل ما اكتسبه من معلومات عن سياسات الشركة ونظمها •

٥ - لاشك أن طريقة تفكيره في المشاكل التي تعرض عليه قد تحسنت في السنوات الاخيرة الا أنني لا أستطيع أن أجزم بما اذا كان التغير كان نتيجة برنامج التدريب أو الخبرة التي اكتسبها أثناء العمل •

٦ - لاشك أن أى برنامج يتيح للشخص ان يزيد من معلوماته عن شركة وعن سياستها يساهم في تطوير تفكيره • ولكن لا أستطيع أن أضرب أمثلة على هذا التطور • هذا الموظف كان يتقدم منذ أن التحق بالخدمة •

بالنسبة للشخص الثالث أجاب المدير المالي على الاسئلة كما يلي :

١ - هذا البرنامج يوسع من مدارك الشخص •

٢ - ساعدنى البرنامج على الاستفادة من الاجتماعات التى تعقد مع الرؤوسين الذين يعملون معى •

٣ - ليس لدى مقترحات تن تعديل البرنامج • الا آتنى ارى ،ناحه الفرصة اصبم عدد اجر للاشتراك معه •

٤ - بمتابعه نساط الرؤوسين وعقد اجتماعات دورية لهم اصبع عولاء احر نتساظا عن دى قبل •

٥ - تصرفاته سيمه ونحنها كانت سليمة منذ البدايه •

٦ - ظهر اثر البرنامج فى تعاونه فى تنفيذ سياسات ولوائح الشركه •

بالنسبة للشخص الرابع اوجب المدير المالى على الاسئلة كما ينى :

١ - ساعدنى هذا البرنامج على تفهم التنظيم الموجود فى المنشأة وقطاعها المالى كذلك امكننى دراسه الاسلوب العلمى فى اتخاذ القرارات الخاصة بالاستثمارات الطويلة الاجل ، والتعرف على مسؤوليات الرؤساء الموجودين فى الاقسام الاخرى • كذلك تاكدت من اهمية التعاون مع الجموعه • اخيرا اصبحت اكر قدرة على تفسير سياسات الشركه ولوائحها •

٢ - اصبحت قادرا على تحسديد احتياجات من يعملون معى لتدريب •

٣ - اعتقد أن من الضرورى أن يستخدم للبرنامج حالات أكثر على شئون الافراد • لاشك أن الادارات الاخرى كادارة الافراد ، ادارة محسابات والتى اهتمت بالبرنامج قد حققت نتائج طيبة • كما اعتقد أن الحاضرين سيستفيدون لو عرض فى البرنامج بعض المشاكل التى تواجه الاقسام المختلفة •

٤ - أدرك الاشخاص المشتركين فى البرنامج أهمية التخطيط الاقتصادى •

٥ - يشعر بأنه واثق من نفسه عند الكلام عن سياسات الشركة
وفي موضوعات أخرى كالعائد على رأس المال المستمر وعن تنظيم الاقسام
الآخري *

٦ - ازدادت قدرته على تفهم المشاكل التي تواجه اثناء العمل *

بالنسبة للمشخص الخامس أجاب المدير المالي على الاسئلة كما
ينى :

١ - ساعدنى هذا البرنامج على تفهم المشاكل الانسانية وسياسات
الشركات للمعوسين : فى تدريبهم يعملون معى وتحسين طرق الاداء *

٢ - ساعدنى البرنامج على أداء الاعمال الموكلة الى بطريقة أفضل
خاصة ما يتعلق منها بتنظيم العاملين ، اعداد التوجيهات الخاصة بالعمل،
ونحديد احتياجات العاملين للتدريب *

٣ - كوفت مجموعة من الافكار اثناء الاشتراك فى البرنامج تلخص
فى : ضرورة اشتراك جميع الحاضرين فى المناقشات التى تدور ، ضرورة
تكليف الحاضرين باعداد بحوث على مشاكل العمل فى أقسامهم ، ألا
يسمح للمشاركين فى البرنامج بالاطالة فى المناقشات خاصة فى محاضرات
بعد الظهر *

٤ - أعتقد أن الاجابة عن السؤال الاول والثانى والثالث تحتوى
ضمنها الاجابات عن الاسئلة الآخري *

نموذج رقم ٤

خلاصة مادار في المقابلات التي تمت مع بعض الرؤساء في الشركة

خلاصة ما دار من حديث مع الأنسة هدى محمود رئيسة قسم
العلاقات العامة :

من أهم ملاحظات الأنسة هدى على البرنامج عدم انتظام مواعيد المحاضرات • ففي البرنامج الذي حضرته تعذر عقد الاجتماعات المخصصة لها من الساعة الثالثة الى الخامسة بعد الظهر وبذلك توقف الجزء من البرنامج المخصص له في هذه الساعات • ولعلاج ذلك حاول المسئولين عن البرنامج تعويض الوقت الضائع بتخصيص يوم كامل لهذا الجزء في نهاية الشهر • ولعل السبب الرئيسي وراء هذه العقبة التي صادفت البرنامج هو الساعات التي خصصت له اذ تلى فترة الغذاء مباشرة ، كما أن مصانع الشركة في حلوان في حين أن البرنامج يعقد في قاعة الاجتماعات بفندق ميناهاوس ، وبذلك يحتاج الراغب في حضور البرنامج الى ساعة على الأقل بالسيارة •

أما الملاحظة الثانية فتتعلق باختيار الاشخاص الذي سيسمح لهم بحضور البرنامج • فقد ترك أمر هذا الى الرؤساء المباشرين وبذلك لم تقم لجنة المديرين المشرفة على عملية الاختيار النهائي بأكثر من البصم على قرار الرؤساء • صحيح أن مدير ادارة الافراد واهصائي التدريب أشتروكوا في العملية ولكن دورهم كان قاصرا على التأكد من أن المجموعة متجانسة وتجمع أشخاص من جميع الاقسام •^١

أهتمت الشركة في بداية الامر بتشجيع العاملين على التقدم بطلبات للانضمام الى البرنامج • الا أن هذا الاهتمام توقف بعد السنة الاولى نظرا لكثرة العدد الذي تقدم في هذه السنة والذي لم تحقق رغبات جزء كبيرة منه حتى الآن وبعد مرور سنتان على بداية البرنامج •

حاولت الشركة في بداية الامر أن تعقد اختبار للراغبين في الانضمام للبرنامج وتختار من بين المتقدمين على أساس نتائج الاختبار • الا أن الحماس لهذا الجزء من الاختبارات بدأ يتلاشى نظرا لان أخصائي التدريب كان يعتقد ان نتائج الاختبار يجب أن ينظر اليها كعامل واحد فقط بين عدد آخر من العوامل التي تؤخذ في الحسبان عند المفاضلة بين الراغبين في التدريب •

خلاصة ما دار من حديث مع السيد حازم ياسين رئيس قسم المراجعة بالشركة •

أعتقد أن هذا البرنامج مفيد جدا • اذ أن الشركة تعين محاسبين في قسمي من مضي على خريجهم فترة ما بين ثلاث سنوات • وعلى ذلك أتولى أنا أعمال تدريبهم في قسمي فالمحاسب يحتاج الى معلومات مفصلة عن كل نشاط في الشركة •

لا أستطيع أن أذكر بالتحديد أوجه النقص الموجودة ، في البرنامج فليس هناك عيوب تقبل من قدرة الا أن لى بعض الملاحظات أهمها أن بعض من اشتركوا في البرنامج لم يستفيدوا منه بعد أن وجودا أن المعلومات التي يتلقونها لم تضاف جديدا الى ما لديهم • غير أن الرد على ذلك بسيط اذ بالرغم من أن المعلومات غير جديدة عليهم أن البرنامج يفيد في تدعيم علاقاته مع المسؤولين في الاقسام المختلفة ، احترام آراء الآخرين ، الصبر ، القدرة على التعبير بدقة عن الافكار التي تدور في ذهنه •

البرنامج : ايضا مفيد للشركة ، صحيح أن من الصعب قياس الفائدة بشكل مادي ملموس ، ألا أنها ستعطى التكاليف التي انفقتم عليه خاصة في الاجل الطويل وعلى ذلك يجب أن توقف الادارة أى محاولة لتعطيل هذا البرنامج •

خلاصة ما دار مع مساعد المدير المالى لشئون الحسابات :

أن محاولة المحاضرين اشراك أغلب المحاضرين فى المناقشات التى كان له اثر طيب اذ تحمس الكثيرين للموضوعات التى أبتع فيها المحاضر هذا الأسلوب الا أننى غير مقتنع بالحالات التى استخدمت • لقد شعرت أنهم يلعبون بى كالطفل ، اذ بانتهاء المناقشات أشعر أن تحليلى كان فى منتهى الضعف •

لاشك أن نجاح البرنامج يتوقف الى حد كبير على شخصيات أعضاء هيئة التدريس • فالمحاضر القادر على توصيل المعلومات هو الشخص الذى يستطيع أن يفرض الانتباه على المجموعة • كذلك يجب أن يكون الاستاذ حادرا على الرد على سئلة الطلبة بأن يفسح المجال أمامهم لكل سؤال ايجابى ويشجعهم على توجيه الاسئلة لقد لاحظنا أن بعض الطلبة لا تتاح لهم الفرصة للاستفسار عن النقط الغامضة •

لا جدال أن أن البرنامج يفيد فى اعطاء الحاضرين صورة أوضح عن مشاكل الشركة • الكل يعرف الآن أن كل من أعضاء مجلس الادارة محمل بالمشاكل • هذا فضلا عن أنه ييسر سبل التعاون بين العاملين • ولا شك أن معرفة الناس يوفر الكثير من الوقت •

أود أن أضيف أيضا أن معظم الحاضرين بدأوا بدركون أهمية التفكير بلغة الأرقام وهذا له أهمية ، منذ عدة سنوات كان الجميع يناقشون موضوع — العلاقات الدورية — من وجهة نظر العائد لكل منهم المكاسب التى سيحققوها ، أما فكلما عرض الموضوع للمناقشة ، بحث من ناجيتين : العائد لكل فرد ، ثم الأسلوب الذى يمكن أن تدبر به الشركة الاموال اللازمة لمثل هذا الالتزام •

أخيرا ، رأى أن ينتهى كل موضوع بامتحان ، اذ أن ذلك يضيف نوع من الحماس ، الاهتمام بالبرنامج • كذلك لابد تقييم أعضاء هيئة التدريس واستبعاد من يثبت عدم كفاءته • كذلك لاحظت أن بعض

الحاضرين تحكر المناقشة ولا يفسح المجال لغيره يجب أن يشترك لجميع
غنيا يدور من مناقشات •

خلاصة ما دار من حديث مع مدير مصنع اللبن المبستر :

«أعتقد أن البرنامج كان مفيدا لى اذ أعطانى فكرة عامة عن جميع
نواحي النشاط فى الشركة ولكن أقترح أن يخصص لموضوع التنظيم
ساعتين بدل أربعة » •

« كذلك ساعدنى البرنامج فى الاشراف على تدريب من يعملون معى
فى المصنع ، وأكسبني ثقة فى نفس ، فضلا مساعدته لى فى التغلب على
الخجل وهو أحد طباعى » •

« كان من الممكن أن أستفيد أكثر من البرنامج لو أنه تعرض لمشاكل
تسويق الأليان فى الجمهورية العربية » •

من السهل أن تميز بين شخصين أحدهما حضر البرنامج والاخر لم
تتح له فرصة الالتحاق به ، يمكن أن تعرف الفرق اذلا حظت أسلوبه
فى العمل معاملته للناس ، طريقة المناقشة فى أى اجتماع • أود أن تتاح
المزيد من الفرص الدراسة بعض فروع ادارة الاعمال •

خلاصة ما دار من حديث مع مدير المبيعات :

لقد كنت أتحدث مع أحد المساعدين أول أمس بشأن البرنامج •
أتعلم ماقاله ؟ لقد أكد أن الشركة كانت قد حققت المزيد من الارباح
لو أنها بدأت مثل هذا البرنامج منذ انشائها ، أن بعض رجالى التحقوا
بالخدمة منذ إنشاء الشركة ولا زالت معلوماتهم محدودة عنها •
أكثر شيء أعجبت به هو « طريقة الحالات » ولكن للأسف ، كان
استخدامها محدودا •

لايمكن لاحد أن ينكر فوائد البرنامج لقد ساعدنى على تفهم

الكثير من الامور التى تجرى الشركة وعلى تفهم تصرفات الاشخاص انذين يعملون معى ، كذلك أستفدت من المناقشات ، اذ تبادل الرأى تعلمنا التواضع واحترام آراء الآخرين •
يمكن للشركة أيضا أن تكمل البرنامج باتاحة الفرصة أمام كل راغب فى العمل من صغار الفنيين للالتحاق بالدرسات العليا فى الجامعات :

خلاصة ما دار من حديث مع رئيس قسم التوزيع :

لقد أفادنى البرنامج كثيرا بما أضاف من معلومات جديدة فى موضوع مثل الادارة المالية ، تحديد الاسعار والتكاليف •
كذلك تعلمت أن أفكر فى مشاكل الآخرين وألا أفكر فىفسى وحدى •
هذا فضلا عن أننى تعلمت الدقة فى مواعيدى • أخيرا علمتنى التجربة فى تنظيم الاجتماعات التى عقدناها ، كيف أنظم الاجتماعات التى أَدعو لها فى قسمى •

كل الموضوعات كانت مفيدة ، الا أننى كنت أفضل أن يزيد الاهتمام بموضوع « اعداد التقارير للادارة » خاصة التقارير التى تطالبنا بها الادارة فى شركتنا ، اذا اضطر ، كلما حل موعد كتابة التقارير ، أفتح أحد الملفات القديمة وأنقل منه صورة من التقارير القديمة ، وعلى ذلك قد أغفل أخطاء حدثت فى الماضى ويستمر الخطأ دون أن يلحقه أحد •

أستفدت أيضا من البرنامج من حيث الدقة فى التفكير ، اذ صرت أبحث كل أمر يعرض على أو سؤال يوجه الى ولا أعطى الاجابة جزافا وانما بعد دراسة دقيقة وعميقة • كذلك أفادنى البرنامج فى التعامل مع الناس اذ أصبحت قادرا الآن على معالجة الكثير من مشاكل الافراد •
وأخيرا تعلمت الا أجادل كثيرا وأوفر الوقت للتفكير ، لقد كنت أتعطش للدخول فى المناقشات بسبب وبدون سبب •
بعض الموضوعات لم أهتم بها مثل « أساليب الشراء » ، كان من

الأفضل أن يخصص وقت هذا الموضوع لموضوعات أخرى أكثر أهمية .

خلاصة مادار من حديث مع رئيس قسم منتجات الالبان :

لاشك أن احتياجات الافراد مختلفة عن بعضها فاحتياجاتى مثلا كانت مختلفة عن احتياجات الافراد الآخرين . ولذلك يجب أن يعد البرنامج بحيث يفى بالاحتياجات المشتركة . كذلك اقترح أن يعطى وقت أكثر لمناقشة الموضوعات المالية .

لقد ساعدنى البرنامج فى التعرف على كيفية دراسة المشاكل التى تواجه المنشأة . لقد تعاملت أشياء لم أكن أعرفها مثل التخطيط الطويل الاجل ، تخطيط القوى العاملة ، كيف ننظم العمل داخل القسم ، كذلك أستطيع الآن أن أعبر عن أفكارى بطريقة أكثر دقة .

الا أن البرنامج ينقصه شىء من المتابعة ، فلا بد من اعطاء امتحان نهائى ، ولا بد أيضا من مراجعة نتائجه أكثر من مرة خلال السنة .

أخيرا ، لقد أيقن المسئولون فى الشركة أن الادارة بفروعها لا تكتسب بالخبرة أو بمرور الزمن ولكن بالتعليم وهذا تغيير كبير يستحق التسجيل » .

الشركة المصرية لانتاج البترول

حينما أعلن السيد عبد الرازق نائب مدير المشتريات للشركة المصرية لانتاج البترول أنه يرشح السيد « متولى أحمد » لى يخلف السيد « ابراهيم حسن » كرئيس لقسم التثمين والطبليات فى الشركة واجه معارضة من ثلاث آخرين فى القسم ولذلك قرر أن يعرض أمر هذا الخلاف فى اليوم التالى على ثلاث من ذوى الرأى •

وتعتبر الشركة المصرية ، من أكبر الشركات المنتجة للبترول وكذلك تقوم بتوزيع منتجات البترول التى تصنع بواسطتها والتى تصنع بواسطة الشركات الأخرى ولهذا كانت مجموعة السلع التى تنتجها الشركة مكونة من عدة آلاف من البنود • وقد تطلب ذلك أن ترتبط بعدد كبير من الموردين يصل الى حوالى ٥٠٠ مورد لمنتجات البترول والمواد الخام ومهمات التشغيل وقطع الغيار للالات التى تستخدمها الشركة • ولم تقتصر مبيعات الشركة على جمهورية مصر بل امتدت الى بلاد كثيرة فى أفريقيا •

ويعمل فى ادارة المشتريات ٤٤ موظفا وعاملا وذلك تحت رئاسة « محمود ابراهيم » الذى يشغل وظيفة نائب المدير العام للشراء والبيع ويشرف هذا بدوره على « منير عبد الله » مدير الشراء والبيع فى الشركة • وكانت الادارة مقسمة الى خمسة أقسام أحدها قسم التثمين والطبليات • ويبين الشكل الموجود بالصفحة التالية خريطة التنظيم الادارى لهذا القسم وعلاقته بالاقسام الأخرى والادارة العليا •

وتتلخص الوظائف الرئيسية لقسم التثمين والطبليات فيما يلى :

١ — مراجعة التكاليف والمواد الالية المشتراه والتى تستخدم فى انتاج الآلات والمعدات ولتحديد ما اذا كانت الشركة تتبع سياسة سليمة فى الشراء من حيث الجودة •

٢ - البحث عن أحسن مصادر التوريد التى يمكن الاعتماد عليها من حيث الجودة والسعر .

٣ - اعداد بيانات كاملة عن تكاليف الشراء وكتابة تقرير بذلك الى لجنة المشتريات التى تتكون من مدير الشراء والبيع ، وكيل الادارة للشراء ، وكيل الادارة لشئون البيع .

٤ - التوصية بسعر البيع الذى تتصح الادارة بتحديدده وذلك بالنسبة للسلع التى تمثل المنشأة بالنسبة لها دور الوسيط .
وكان العمل فى قسم التثمين والطلبات يدار بواسطة « ابراهيم حسين » الذى يشرف على توزيع العمل بين متولى وخضر وكامل وعبد التواب .

ويعتبر « خضر » من الموظفين الممتازين فى نظر « ابراهيم » اذ أنه خريج لاحدى كليات الجامعة وعمره ٣٥ سنة وله خبرة ١٢ سنة فى الشركة ولا يضيع وقته فى الكلام أثناء العمل ومحبوب من جميع زملائه فى القسم . ولكنه لم يبد رغبة التقدم داخل الشركة وقد علل ابراهيم ذلك بأن له دخل خارجى يعادل مرتبه فى الشركة .

أما « عبد التواب » فكان أكبر الموجودين فى قسم التثمين والطلبات سنا . والثانى فى العمر فى ادارة الشراء والبيع بأكملها وكان عمره ٤٥ سنة وخريج كلية الحقوق جامعة القاهرة ومتزوج من عدة سنين وهو صديق حميم لخضر ويتناول طعامه معه باستمرار . أما عمله فى القسم فكان متخصصا الى حد كبير .

أما « كامل » فهو واعي وكفاء الى حد كبير ويبلغ من العمر ٣٦ عاما وخريج احدى كليات الحقوق ، وله مدة فى الشركة ١٣ عاما ومتزوج منذ سنتين ويتطلع الى التقدم أحيانا وكثيرا ما لمح بأنه لا يرغب فى التقدم الى أبعد من ذلك لأن هذا لابد وأن من مسؤولياته .

ويعاون الموظفون فى قسم التثمين والطلبات أربع موظفات يؤدين

أعمال السكرتارية والأعمال الروتينية • فكانت عايدة تعاون رئيس القسم أما هالة فكانت توجه الثلاث موظفات الأخريات وتعمل بمثابة مشرفة عليهن وكانت الموظفات من أنشط ما يمكن ومحبوبات من جميع زملائهن في إدارة الشراء ولم يقع منهن أى مخالفات الا نادرا • ولم يكن يتكلمن أثناء العمل الا في حالات الضرورة التى يطلبها العمل وكانت سميرة قاسية واكن تؤدى عملها على الوجه الاكمل • وكانت علاقة الجميع معها على مايرام فيما عدا كامل •

وكان متولى يتقدم فى الشركة بسرعة ملحوظة ، فحينما تخرج من الجامعة منذ ٦ سنوات بدأ عمله فى الشركة فى وظيفة روتينية فى إدارة المستريات وكان يعمل تحت اشراف السيد طه ويعرف الكثير عن ظروف الموردين الذين تتعامل معهم المنشأة ومجموعة السلع التى تباعها الشركة • ويعتقد مساعد المدير السيد طه أن متولى طموح وكفاء ومحبوب لدى جميع زملائه من الموظفين •

وبعد ستة شهور من نقل متولى الى قسم التثمين والطالبات عملت له مقابلة بواسطة السيد ابراهيم حسين مدير القسم فأبدى ارتياحه لطريقة فى العمل وأدائه له • وقرر عندئذ أنه كان يبحث عن شخص يستطيع أن يفهم طبيعة وظيفة حتى يستطيع أن يهض بها وأن يتقدم حبا تظهر غرض الترقى أمامه ، وقد أوضح هذه الحقيقة الى الموظفين فى القسم ولكنه لم يرحتى الان أى محاولة من جانبهم للاستجابة لروغباته •

وقد وضع السيد ابراهيم حسين برنامج تدريبي لتولى يستمر لمدة سنتين أعد هذا البرنامج بشكل يمكن معه لتزويده بالخبرة اللازمة لجميع نواحي العمل فى القسم وعلاقته بالاقسام الرئيسية الأخرى داخل إدارة الشراء والاقسام الأخرى بالشركة وقد عرف جميع الموظفين بالقسم أن متولى كان يواظب على برنامج التدريب الذى أعد له ولكنهم كانوا

يمتقدون أنه يضع وقته ولذلك كانوا كثيرا ما يسخرون منه الا أنه بالرغم من ذلك كان يقضى كل وقته في دراسة ظروف العمل ، وظل بهذه الوظيفة سنتين نقل بعدها الى قسم التثمين وقد أثبت طوال مدة خدمته على أنه قادر على أن يحصل على معونة ومساعدة كل شخص وحل المشاكل أنقى تواجهه .

وبعد مرور ستة سنوات على خدمته في الشركة وأربع سنوات على نقله الى قسم التثمين والطلبات رقى مساعد رئيس للقسم لمعاونة ابراهيم حسين وبذلك أصبح لدى هذا الأخير متسع من الوقت ليعرض على الادارة العليا بعض السائل التي يجب أن يستشيرها فيها .

وقد اعتقد مساعد المدير العام في بادى الامر لايزال صغيرا على هذا المنصب وليس لديه الخبرة الكافية للقيام بأعباء الوظيفة ولكن رئيس قسم التثمين ومساعد مدير الشراء أصرا على أنه يستطيع أن يقوم بالوظيفة خبر قيام وأن كفاية زادت الى حد كبير بعد برنامج التدريب الذي أعد له .

وازاء ذلك وقع المدير العام على أمر ترقية متولى كرئيس لقسم التثمين والطلبات ، وقد أدى إعلان ذلك للموظفين الى شعور بعدم الرضا من جانب زملائه خضر وكامل وعبد التواب .

الشركة العامة للإنشاءات الكهربائية

شجار بين سائقين سجلته الأوراق الرسمية :

في صباح الأربعاء الموافق في يناير ١٩٦٥ ، حدثت مشاجرة بين أحمد الملاح ومحمد المليجي السائقان بالشركة العامة للإنشاءات الكهربائية وقد وصل أمر هذا الشجار الى سمع السيد - سمير مصطفى مدير الجراج بالشركة ولذلك أسرع الى مكان المشاجرة للتعرف على ما حدث بحسبته المسئول الاول عن التحقيق المبدئي وعن التوصية بما يجب أن يتخذ من اجراء في هذا الشأن .

وتعتبر الشركة العامة للإنشاءات الكهربائية من أكبر الشركات التي أنشأتها الدولة في قطاع الكهرباء اذ تتولى كافة الانشاءات في أنحاء الجمهورية والمتعلقة بتوصيل التيار الكهربائي من المحطات أماكن التوزيع ويعمل بالشركة ١١٠٠ شخص معظمهم معينون عند انشاء الشركة أما الباقي فقد التحق بالشركة عن طريق النقل من بعض الوزارات المؤسسات .

بمجرد أن وصل السير سمير الى المكان سجل وقت وصوله فكانت الساعة الثامنة الرابع ، ووجد بالجراج عدد كبير من العمال والسائقين (اذ من المفروض أن يبدأوا عملهم في الساعة ٨ صباحا) متجمعين حول أحمد الملاح الذي أصيب في المشاجرة بجرح في أنفه وفتح في الخد الايمن فأمر أحد السائقين بنقله فورا الى المستشفى لاجراء الاسعافات اللازمة . ثم تحدث مع محمد المليجي وبعض عمال الجراج لمعونة أسباب الحادث وجمع حقائق عنه ، فوجد أن المشاجرة بدأت بسبب الخلاف على مبلغ من المال استدانة المنيجي من أحمد الملاح ، فأخذ أقوال شهود الحادث ثم توجه الى المستشفى لسماع أقوال العامل المصاب . وبعد الانتهاء من جمع هذه الحقائق عاد الى مكتبه لمراجعتها وفحص سجلات الخدمة الهذين العاملين . ثم أعد توصيته الى رئيس مجلس الادارة .

ويوضع نماذج ١ ، ٢ ، ٣ أقوال رئيس السائقين والاشخاص المشتركة في الحادث ، صحيفة الخدمة لكل من العاملين ، ثم النص الموجود في لائحة الجزاءات بالنسبة للمشاجرات التي تحدث أثناء العمل •

توصية مدير الجراج التي اعتمدها المدير العام :

بسم

بعد الاطلاع على البيانات الموجودة في النماذج قرر مدير الجراج أن يوصى المدير العام بفصل السائقين وقد دعم وجهة نظره هذه بالحيثيات التالية :

« يتبين أن سياسة الشركة بالنسبة لهذا النوع من المخالفات ثابتة وواضحة بحيث لا تحتل أكثر من تفسير : الجزاء لكل من يشترك في شجار أثناء أوقات العمل الرسمية وفي أى مكان للعمل هو الفصل •
« من القائع يتبين أننا لا نستطيع ويجب ألا نحاول التعرف على أى الخصمين كان السبب في بدء الشجار ، وعلى ذلك يجب أن توقع عني كل منهما وليس واحد فقط العقوبة التي تنص عليها سياسة الشركة ولائحة الجزاءات » •

« لا نستطيع أن ننكر أن وجود دليل مادي على أن أحد الطرفين قد حاول جاهدا أن يتجنب وقوع الحادث ، يغير من الصورة ويجعلنا نوقف العقوبة بالنسبة له » •

« الا أن هذا الدليل معدوم في هذه الحادثة بالذات نوصى بفصل السائقين أحمد الملاح ومحمد المليجي » •

موقف السائقين بعد تبليغ القرارات لهم :

بمجرد أن تسلم محمد المليجي قرار الفصل سلم بأنه ارتكب خطأ يستحق أن يعاقب عليه وأنه لا بد وأن يترك الشركة الا أنه طالب بأن يسمح له بالاستقالة وبالتالي يتفادى وجود قرار بالفصل في ملف خدمته مما يجعل الحصول على وظيفة أخرى أمرا في غاية الصعوبة •

وقد عرض الامر على المدير العام فوافق على اقتراح المليجي ، الا
أن مدير الجراج أخبره بأنه اذا حدث وسأل أحد الاشخاص عليه فلن
يخفى عليه هذه المواقعة وسيكون أميناً في نقلها .
أما الملاح فقد رفض أن يقدم استقالته كزميله كما اعترض على
قرار الفصل على أساس أنه غير عادل ، اذ كيف يؤاخذ على نتيجة شجار
ألم يتسبب فيه ولم يحاول فيه حتى رد الاعتداء .
وفي الاسبوع الثاني حضرت الى مكتب مدير الجراج زوجة أحمد
الملاح ورجته أن يعيد النظر في توصيته ويرجو المدير العام أن يرجع
في قراره اذ أن لديهم خمس أطفال وليس لهم أى ايراد خارجي .
وقد أبدى مدير الجراج تأثره للموقف ، الا أنه بين لها أن قرار
الفصل لم يبنى على أسباب شخصية ، انما اتخذ على أساس الوقائع التي
حدثت في الجراج وأنه لا يمكن التغاضي عن الحادثة بسبب الظروف
العائلية للذين أشتروا في الحادث .

موقف النقابة :

في ١٤ يناير تقدمت نقابة العمال في الشركة بشكوى مكتوبة الى
لجنة شؤون الافراد تتوب فيها عن أحمد الملاح ، طالبا اعادة التحقيق
ثانية ثم اعادة النظر في قرار الفصل بناء على البيانات التي تتضح في
هذا التحقيق .

وقد تضمنت هذه الشكوى النقاط الآتية :

١ — يخالف قرار الفصل الذي ألتخذ ، القرار الوزاري رقم ١٤٨
المصادر بتاريخ ٢٥ أغسطس ١٩٥٩ بشأن نماذج لوائح الجزاءات والذي
ينص على أن الفصل اذا تكرر الشجار وبعد أن يكون العامل قد أُنذر في
المرء الأولى كتسابة .

٢ — لم يشترك الطرفان في المشاجرة ، وانما وقع اعتداء من أحد
الأطراف وهو محمد المليجي على الطرف الثاني وهو أحمد الملاح .

٣ - بالرغم من أن الحادثة وقعت في مكان العمل إلا أنها تمت قبل مواعيد العمل الرسمية إذ بدأت في الساعة السابعة والنصف صباحا وانتهت في الثامنة الا ربع .

٤ - ليس هناك نص في سياسات الشركة المنشورة ولا في لائحة الجزاءات يقضى بمعاينة الشخص الذى يعتدى عليه .

٥ - هذا الفصل مقصود به معاقبة أحد الأشخاص الذين لهم نشاط نقابى ملحوظ إذ نبه الادارة أكثر من مرة الى بعض المخالفات .

المطلوب :

تصحيح الوضع باعادة أحمد الملاح الى الخدمة مع دفع مرتبه بالكامل .

المستندات :

النص الوارد في لائحة الجزاءات بالنسبة للتشاجر مع الزملاء واحداث المشاغبات في محل العمل .

رد الادارة على شكوى النقابة :

في ٢٠ يناير رد مدير الجراج على شكوى النقابة مبينا النقاط الآتية:
ان فصل أحمد الملاح لم يتم بسبب نشاطه النقابى ، فلم يكن في ذهنى عند التوصية باتخاذ قرار النقل أدنى فكرة عن النشاط النقابى للعامل المفصول ، أو الشكاوى التى سبق أن تقدم بها للادارة عن المخالفات التى يدعى فيها أنها ترتكبها .

كذلك أشر المدير العام على شكوى النقابة بالعبارة التالية :

« ان فصل العاملين أحمد الملاح ومحمد الميجى تم بسبب مخالفتهم لأحد البنود الواردة في سياسات الشركة وهى المحافظة على انظام وعدم الاشتراك في أى مشاجرة في مكان العمل » .

مطولة الوصول الى حل وسط :

بمجرد أن تسلمت النقابة رد الادارة على شكاوها هددت بعرض الشكوى على اللجنة المختصة بنظر قرارات الفصل والتي نصت عليها المادة (٦) من القرار الوزارى رقم (٩٦ لسنة ١٩٦٢) (*) .

وقد تحدد فعلا يوم الاربعاء ٣ فبراير لانعقاد اللجنة وسماع أقوال أطراف النزاع . وخلال هذه الفترة حاول رئيس النقابة مقابلة مدير الجراج والمدير العام والوصول الى حل وسط يتم بمقتضاء عودة الملاح الى العمل مع اعتبار الفترة من تاريخ الحادث حتى أول فبراير فترة ايقاف عن العمل وبمثابة عقوبة لا يصرف له عنها أى مرتب .

الا أن مدير الجراج رفض أى حل وسط على أساس أن الموضوع يتبلور فى نقطة واحدة لا تحتل تفسيرات : اما أن الشركة على حق فى فصل العامل أو أنها أخطأت باتخاذ هذا القرار ، فإذا كانت على حق فيجب أن توقع العقوبة المنصوص عليها فى سياسات الشركة ، أما اذا كانت مخطأة فيجب أن تعيده الى العمل مع الاحتفاظ له بكافة حقوقه . الموضوع واضح وليس هناك أى مساومات فى تطبيق المبادئ والا كان من الضرورى استبعادها من قائمة سياسات الشركة .

(*) نصت المادة (٦) من القرار الوزارى (٦٦) لسنة ١٩٦٢ على الآتى :

إذا رأت ادارة المنشأة التى تستخدم خمسين عاملا فأكثر أن المخالفة التى ارتكبها العامل تستوجب فصله تعيين عليها قبل أن تصدر قرارا نهائيا بذلك عرض الامر على لجنة تشكل على الوجه الآتى :

- ١ — مدير منطقة العمل المختص أو من ينوب عنه .
- ٢ — ممثل للعمال تختاره اللجنة النقابية أو النقابة الفرعية أو النقابة العامة حسب الاحوال .
- ٣ — ممثل لصاحب العمل .

قرار لجنة التحكيم :

فيما يلي حيثيات الحكم الذي أصدره رئيس لجنة التحكيم بعد سماع أقوال الطرفين :

« من البيانات التي تجمعت عن الحادث سواء من واقع السجلات الرسمية أو من أقوال الحاضرين يتبين أن الطرفين متفقين على أن المسألة تتعلق في عبارة واحدة : أما أن قرار الفصل استند الى سبب قانوني ، وفي مثل هذه الحالة يجب أن يسرى مفعوله أو أن السبب الذي اعتمد عليه غير قانوني وفي هذه الحالة يجب أن يوقف مفعوله وأن يعاد الشخص الى الخدمة مع الاحتفاظ بكافة حقوقه » .

واضح من أحكام اللجان والأحكام التي أصدرها القضاء في القضايا الخاصة بالمشاجرات أثناء العمل أن الإهانة والألفاظ الصادرة من أحد العمال لا تبرر الرد عليه بالاعتداء البدني والالتحام مهما كانت هذه الإهانة أو لفرض أن حديث الملاح وردوده على المليجي تمت بصورة استفزازية ، ولنفرض أيضا أنه تعمد في حديثه أن يستفز المليجي لكي يقدم هذا الأخير على الاعتداء عليه ، إلا أن من الواضح أن المليجي ارتكب الخطأ الأكبر بأن فقد وعيه وجري وراء الملاح وأمسك به وكال اليه الضربات بقسوة ، دون أن يرد عليه هذا الأخير . وعلى ذلك يتعذر علينا أن نتصور أن الملاح أشتبك في المشاجرة وفقا للمعنى المقصود بكلمة « مشاجرة » .

يبدو من البيانات التي قدمتها الشركة عن أقوال الطرفين وشهادة رئيس الجراج أن الملاح حاول الى حد كبير أن يتحول الأمر الى مشاجرة بالأيدي ، فبعد أن سدد للمليجي دينة ، ووجد أن هذا الأخير لم يتوقف عن الكلام عليه توجه اليه وطلب منه أن يكف عن الكلام في هذا الموضوع أمام زملاءه وأنه إذا أراد المزيد من الحديث حول هذا الموضوع فليكن في لقاء خارج مكان العمل . هـ العبارة التي صدرت من الملاح لا يمكن وأن

تفسر على الإطلاق بأنها رغبة في الشجار بالأيدي سواء عندما تقوه
بهذه العبارة أو فيما بعد .

واضح أيضا أن جميع أقوال الشهود في هذا الحادث تؤيد النتيجة
التي توصلت إليها وهي أن المليجي كان ينوي المشاجرة وقد درتب لذلك ومهد
لبدئها . واضح جدا أن المليجي تهجم على الملاح وهو واقف مع رئيس
الجراج واضعا يديه في جيبه دون أن يكون منتبها لما سيحدث له .
من كل ما سبق أن القرار الخاص بفصل الملاح لم يبنى على أساس
قانوني ، وعلى ذلك نوصي بإعادته إلى عمله مع صرف مرتبه عن المدة من
تاريخ الحادث حتى تاريخ استلامه العمل .

نموذج ١

أقوال رئيس السائقين :

في الساعة السابعة والنصف وصل أحمد الملاح الى الجراج وألقى تحية الصباح ثم بدأ يتحدث معي بشأن عمليات النقل الذي سيكلف بها لهذا اليوم . وبعد ذلك وصل محمد المليجي وألتقي باحدى زملائه وهو محمود عنتر ودار بينهما حديث لم أسمعه وفجأة حضر عامل رابع هو حسين أبو السباع وتوجه الى المليجي فأخبره أن أحمد الملاح مدين له بخمسين قرش من مدة شهرين ولم يسدد الدين حتى الآن ، فما كان من المليجي الا أن حضر الى حيث نقف ووجه الحديث التالي الى الملاح : أنت لم ولن تتغير ، تقترض من الناس ولا تسدد ديونك فقد استندت من أبو السباع ولم تدفع عليك جنيته لى ولم تحاول أن تدفع ولو جزء منه فوعد الملاح بدفع دينه لأبو السباع فيما بعد وأخرج من جيبه خمسين قرش وسلمها الى وسلهتها الى المليجي سداد لدينه ، الا أنه عنفه على مطالبته بالمبلغ أمام زملاءه وقال له بالحرف الواحد . لقد صفى الحساب الذي بيننا أما الحساب الآخر فيمكن تصفيته خارج مكان العمل ولنا لقاء آخر . ثم بدأ ينصرف ، الا أن المليجي أعتقد أن هذه اهانة فلم يكد الملاح يستدير حتى عاجله بضربة في الأنف وأخرى في أعلى الرأس فوقع على الأرض الا أن المليجي لم يكتف بل رفعه من الأرض ليضربه ثانية فترنح وسقط على الأرض ، فشدته ثانية وألقى به على المنضدة الموجودة بجوار باب الجراج ثم أنصرف .

أقوال محمد المليجي :

عندما حضرت الى الجراج في الصباح كان أول شخص قابلته هو محمود عنتر وبعد أن تجاذبنا بعض الحديث سألته عما اذا كان يدين الملاح بأى مبلغ فأجابني بأن هذا الأخير مدين له بجنيه أقترضه من

شهرين ولم يرده ، فأخبرته أن من الأفضل أن يطلب بماله ونحن في أوائل الشهر وتوجهنا سويا الى حيث يقف الملاح ، غوجه زميلي له الحديث وسأله أن يدفع ما عليه فاعتذر بأنه لا يملك هذا القدر ، فقبل زميلي هذا العذر وأنصرف ، عندئذ سألت الملاح عن الدين الذى عليه لى ، فأجاب بأنه لا يذكر أنه مدين لى بأى شيء ، ثم فكر فى الأمر وعاد فاعترف بدينه وسلمنى الخمسين قرش ، فأنصرفت واتجهت الى هذا المكتب الموجود هناك ، ثم سمعته يتفود بكلمات وألفاظ كثيرة فلم أعيرها أى اهتمام • الا أنه تهادى فى الأمر وقال بالحرف الواحد « ستدفع ثمن هذا عندما نلتقى خارج مكان العمل » فتوجهت اليه وقلت له « أسمع ، هل تهددنى بالاعتداء على خارج مكان العمل ؟ • ولم يرد على سؤالى ووضع يده ليمنى فى جيبه فأعتقدت أنه ينوى شر وسيخرج منه ، مفتاح أو سكين من جيبه ، اذ يتحدث غالبا عن خنجر يحتفظ به فى جيبه • طبعاً لم أنتظر وعاجلته ببعض الضربات على وجهه فوقع على الأرض ولم يستطيع الوقوف ولذلك رفعته من الأرض ووضعته على المكتب •

أقوال احمد الملاح :

حضرت الى مكان العمل فى السابعة والنصف صباحا فوجدت السيد رئيس الجراج يتفقد العربات فتوجهت اليه وألقيت عليه تحية الصباح ثم بدأنا نتحدث فسألنى عن أحوالى فشكرته وقلت له أنى سعيد خاصة وأننى شاهدت فيلم عظيم فى اليوم السابق وحدته وبدأنا نضحك على ما احتواه الفيلم من مفاجآت • ثم حضر محمود عنتر وسلم علينا ثم طلب منى أن أسدد ما على من دين وهو جنيه أقترضته منه منذ شهرين فأخبرته أن حالتى المالية لا تسمح بالسداد هذا الشهر ووعدته أن أسدد فى الشهر القادم ، فأنصرف وتوجه الى حيث يقف الملبجى وبعد برهة سمعت هذا الأخير ينادينى بأعلى صوته « أسمع يا ملاح » متى ستسدد الدين الذى عليك لعنتر ؟ فقلت له سأدفع فى الشهر القادم ، الا أنه قال

بأعلى صوته : بدلا من الذهاب الى السينما ، لماذا لا توفر هذا وتدفع ديونك ، أتريد أن تنتزعه على حساب الناس ، ثم حضر الى حيث نقف ووجه الكلام الى قائلاً « متى ستدفع الخمسين قرش التي سبق لك اقتراضها » فقلت له الآن وأخرجت النقود من جيبي ودفعت له المبلغ .
الا أنه بدأ يرفع صوته ويؤنبني على عدم دفع دين عنتر ، فطلبت منه أن يخفض من صوته لأن ذلك يسيء الى أمام زملائي ، ثم سألته أن نتحدث عن هذا بالتفصيل بعد انتهاء مواعيد العمل وفي مكان بعيد عن جو العمل ، وتركته وفي طريقى الى سيارتى واضعا يدي في جيبي ثم لم أشعر بنفسى ولما أفقت سألت عما حدث فأخبرنى أحد زملائي أن المليجي ضربنى من انخلف ولم يتركنى الا بعد أن أغمى على .

نموذج (٢)

صحيفة الخدمة لكل من أحمد الملاح ومحمد المليجي

(أ) صحيفة الخدمة لأحمد المليجي :

• محمد المليجي :	الاسم
• ٢٤ / ٩ / ١٩٢٠ :	تاريخ الميلاد
• يجيد القراءة والكتابة :	التعليم
• مطلق :	الحالة الاجتماعية
• ١٨ / ١٠ / ١٩٤٠ (بشركة ليبون ثم انضم الى الشركة بعد أنشائها) :	تاريخ الالتحاق بالخدمة
• سائق لورى — الدرجة الثامنة :	الوظيفة الحالية
• سبق له أن ترك مكان العمل قبل انتهاء المواعيد الرسمية لأنه كلف بأعمال أعتقد أنها لا تدخل في اختصاصه •	الجزاءات

(ب) صحيفة الخدمة لأحمد الملاح :

• أحمد عبد الرحيم الملاح :	الاسم
• ٢٥ / ٤ / ١٩١٩ :	تاريخ الميلاد
• ملم بالقراءة والكتابة :	التنظيم
• متزوج ، عدد الأشخاص الذين يعولهم : ٣ بنات وولدين •	الحالة الاجتماعية
• ٢٣ / ٨ / ١٩٤٤ (بشركة ليبون ثم انضم الى الشركة بعد انشاءها) :	تاريخ الالتحاق بالخدمة

الوظيفة الحالية

الجزاءات

: سائق لورى - الدرجة السابعة *

: لم توقع عليه جزاءات طول مدة
الخدمة ، الا أن من المعروف عنه
أنه يتاجر فى الأقمشة خاصة مع
زملائه *

نموذج (٣)

سياسات الشركة ولوائحها بالنسبة للمشاحنات التي تحدث أثناء العمل

« هذه السياسات واللوائح جمعت في كتاب وزع على جميع رؤساء الأقسام ومديرى الإدارات »

١ - يعتبر الشجار في أى مكان تمتلكه الشركة أو يقع تحت إشرافها مخالفة صريحة لنظام العمل •

٢ - يتعرض كل شخص يرتكب هذه المخالفة للفصل :

ومن البيانات التي جمعت من إدارة الأفراد أن عددا من المشاحنات وقعت بين العمال وزملاءهم خلال السنوات القليلة الماضية ، وقد تقرر فصل المشتركين في المشاجرات من هذا النوع ، الا اذا ثبت أن أحد الطرفين قد اعتدى عليه دون أى سبب : فى مثل هذه الحالة الأخيرة تقرر فصل المعتدى فقط •

شركة التأمينات المتحدة

تكونت شركة التأمينات المتحدة في فبراير سنة ١٩٥٥ بقصد مباشرة جميع عمليات التأمين وبرأس مال قدره ٢٠٠٠٠٠٠٠٠ مدفوعة بالكامل بواسطة أشخاص يتمتعون بالجنسية المصرية .

وفي يونية ١٩٥٦ تم الاتفاق على توزيع مسئوليات الاشراف على الاعمال الرئيسية وفقا لما هو مبين في خريطة التنظيم الادارى الموجودة على الصفحة التالية :

ونظرا لأن معظم أعمال التأمين تتم عن طريق الاتصالات الخاصة لندوبى الشركة ، فقد عينت الشركة ١٠ موظفين في كل قسم من الاقسام الرئيسية (الحياة - السيارات - الحريق) أغلبهم كانت لديهم خبرة سابقة نتيجة عملهم السابق في شركات التأمين الأخرى . كذلك عينت الشركة ٢٠ موظف كتابى في قسم الحسابات نظرا للمجهود الخاص الذى يبذل في تحصيل الاقساط ومتابعتها ومراجعة المستحقات للعملاء .

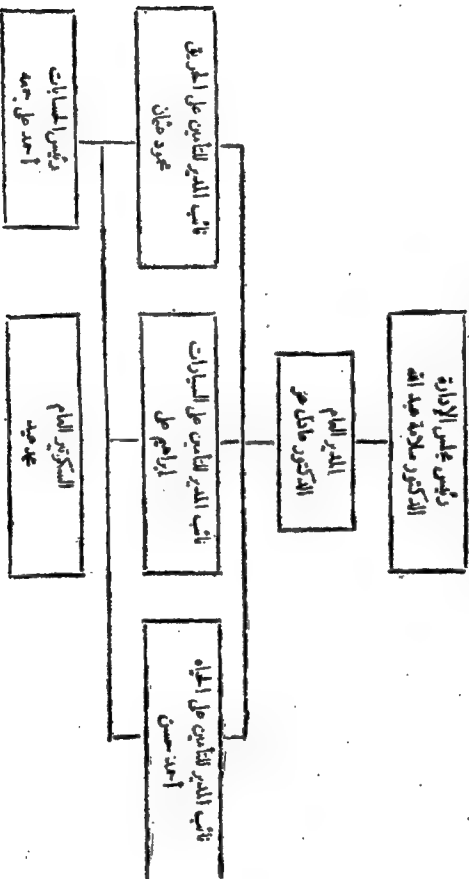
وفي يولية ١٩٥٧ لاحظ المدير العام (الدكتور عز) أن هناك تغير ملحوظ في سير العمل بقسم الحسابات (أغلب المسئولين من خريجات التجارة الثانوية) فقد كثرت الاخطاء وتعطلت بعض العمليات ، فقرر أن يتوجه الى مكتب رئيس الحسابات للتفاهم معه في هذا الشأن ، وأثناء مروره لاحظ أن معظم الموظفين منصرفات عن عملهم ، فبعضهم مشغول بقراءة الجرائد والبعض الآخر يقص على زملائهم قصصه الخاصة .

وعندما فتش على المكاتب في اليوم التالى لم يجد أكثر من نصف الموظفين على مكاتبهم وحاولت زميلاتهن تبرير ذلك بشتى الاعذار التى ثبت عدم صدقها . كذلك تبين له أن الموظفين يتوقفن عن العمل منذ الساعة الواحدة بعد الظهر بالرغم من أن مواعيد انتهاء العمل هو الثانية .

محاولة رئيس الحسابات علاج الموقف :

ازاء هذه الحقائق قرر المدير العام أن يعالج الموقف بكل حزم ،

شركة التأمينات المتحدة (خريطة التنظيم الإداري)



فاستدعى كلا من رئيس الحسابات ونائب المدير للتأمين على الحياة الى مكتبه وقدم لهما كل الملاحظات التى جمعها وبين لهم أن هذا الأمر لا يمكن السكوت عليه ، غير أنه يفضل ألا يتدخل تاركا الأمر ليتصرفا فيه على أن يرغبا بنتائج الموقف له فى مدة لا تتجاوز أسبوعين .

بمجرد أن خرج رئيس الحسابات ونائب المدير لشئون التأمينات من مكتب المدير العم استدعى جميع الموظفين الى مكتب رئيس الحسابات ونقلهم ما دار من حديث بشأن حالة العمل بالقسم طالبين منهم أن يتعاونوا معها فى إيجاد علاج للموقف .

والى جانب ذلك استدعى نائب المدير — خلال الاسبوعين التاليين — كل موظفة على حدة الى مكتبه وبين لكل أنه لن يسمح بأي مخالفة لنظام العمل أو مظهر يدل على الكسل وعدم تحمل المسؤولية حتى ولو تطلب الأمر اتخاذ اجراءات تأديبية ، وأنه يفضل الانذار والتحذير قبل أن يلجأ الى مثل هذه الاجراءات .

وقد تفوتت آثار هذه الاجتماعات على الموظفين الا أنه مهما اختلفت هذه الآثار فقد اتفقت فى شىء واحد وهو ادعاء هؤلاء بأن شىء من هذا لا يحدث على الاطلاق .

فقد ادعت بعضهن بأنهن فى منتهى البراءة والسذاجة ويركزون كل اهتمامهن على العمل الموكل واحتج على ذلك على أساس أنها غير صحيحة وليست منطقية .

المهم لم تعترف أى موظفة بأنها تخصص ولو خمس دقائق لأى عمل خلاف الأعمال التى تكلف بها فى القسم ، أكثر من ذلك أن بعضهن أدعين بأنهن يأخذن جزء من العمل الى منازلهن حرصا منهن على انهاء أعمال الشركة فى مواعيدها .

وقد حاول مدير الحسابات بكل الطرق أن يتفاهم مع الموظفين ، فقد ضمن حديثه بعض التهديد بفصل كل من توقع عليه عقوبات تأديبية وأن

القانون سيكون في صفه اذ أنه يجيز الفصل في حالات الابهال المتكرر ،
فاذا ما فشل هذا الأسلوب لوح للموظفات بفرص الترقى التى سستاح
أمامهن اذا ما أدوا واجبهن على نحو مرضى ، خاصة وأن الشركة تتوسع
في أعمالها بعد أن تحولت إلى احدى شركات القطاع العام .

الا أن آثار الوعظ والارشادات التى دأب مدير الحسابات على
ترجيئها لم تتعد عدة أيام أو أسبوع على الأكثر ، سرعان ما عادت بعدها
الموظفات إلى التغيب عن أماكنهن والتجمع في فترات عدا فترات الراحة
حول احدهن لسماع القصص أو للتفرج على فستان جديد جاءت به
أحداهن .

وبالرغم من أن معدلات الأجور التى تدفع للموظفات في الشركة أقل
بكثير عن تلك التى تدفع لزميلاتهن في الشركات الأخرى (خاصة شركة
مصر للتأمين ، شركة القاهرة وشركة الجمهورية للتأمين) الا أنهم كن
راضيات ولم تفكر احداهن في ترك العمل .

وفي يونية ١٩٥٧ طلب رئيس الحسابات من مجلس الادارة أن تمنح
الموظفات الموجودات بقسمة مكافأة بمناسبة عيد الاضحى المبارك . وبالرغم
من أن الشركة كانت تتبع سياسة عدم منح أى مكافآت سنوية للعاملين فيها
خلاف رجال الادارة ، الا أن مدير الحسابات استطاع اقناع الدكتور
سلامة (رئيس مجلس الادارة) لعل وعسى أن يؤدي ذلك إلى رفع روحهم
المعنوية وبالتالي الحصول على تعاونهم . وعلى ذلك وضع في المظروف
الذى يسلم فيه مرتب شهر يونية إلى الموظفات منشور يعلن فيه أن الشركة
ستمنحهن مكافأة بمناسبة العيد تعادل مرتب شهر . وكان لذلك وقع
ملحوظ اذ ظل الموضوع الرئيسى للمناقشة داخل القسم خلال شهرى
يولية وأغسطس .

الا أن شهرى يولية وأغسطس قد مضت دون أن تحصل الموظفات
على أى دخل خلاف مرتباتهن اللاتى تعودن قبضها . وعندما أسفروا عن

عدم تنفيذ ما وعد به قيل لهن أن الأمر معروض على مجلس الإدارة وأن من المتعذر استعجاله • ثم فجأة أرسل رئيس مجلس الإدارة منشور الى المدير العام يخبره فيه أن المجلس لم يوافق على منح أى مكافآت للموظفين • وبالرغم من أن مثل هذا القرار قد خيب آمال الموظفين إلا أنه لم يؤثر على سير العمل ذلك أن الموقف لا يتحمل أن يكون أسوأ مما هو عليه • على أثره على الموظفين كان واضحاً فقد ساد الشعور بعدم الرضا والسخط بينهن ، كما كثرت تعليقاتهن التى تحمل عدم الثقة بالعودة لانتى تقدمها الإدارة •

وفي يناير ١٩٥٨ انتقلت الشركة الى إحدى العمارات التى اشترتها حديثاً فأعيد تنظيم المكاتب بحيث يوضع مكتب رئيس الحسابات فى صدر حجرة كبيرة مقسومة الى قسمين يفصل بينهما حائط من الزجاج الشفاف ويخصص القسم الأكبر لمكاتب موظفات قسم الحسابات • وأصبح من الفادر أن نجد أحد المكاتب خالية • الا أن هذا التغير لم يؤثر إطلاقاً على سير العمل فقد ظلت نسبة الأخطاء عالية بحيث يمكن القول أنه لم يطرأ تحسن على سير العمل سواء من ناحية الكم أو الكيف • أضف الى ذلك أنه كلما استدعى مدير الحسابات بواسطة المدير العام أو ترك مكتبه لانهاء بعض الاعمال الخارجية عادت الاحوال القديمة على ما هى عليه فتنتهز الموظفات هذه الفرصة ويتجمعن لسماع القصص أو التحدث فى شئون المؤسسة •

ولم تخف هذه الحقائق عن المدير العام الذى أيقن أن الاجراءات التى اتفذهها مدير الحسابات لم تعالج الموقف ، وعلى ذلك قرر أن يعمد الى السيد ابراهيم على (نائبه لشئون التأمين على السيارات) بمهمة دراسة الموقف واتخاذ كافة الاجراءات التى تضمن لعلاج الحاسم السريع •

الموقف كما يراه نائب المدير العام لشئون التأمين على السيارات :

التحق السيد / ابراهيم على بخدمة الشركة فى يوليو ١٩٥٦

كنايب للمدير العام لشئون التأمينات على الحوادث ، كما عهد اليه بمعاونة المدير العام في الاشراف على الشئون الادارية للشركة نذلك كلف بدراسة ظروف العمل في قسم الحسابات ، وقد استغرقت دراسته اسبوعا كاملا وانتهى منها بالملاحظات التالية :

١ - من المناقشة التي تمت مع المدير العام تبين أنه وصل الى نتائج محددة لم تتغير منذ بدأت دراسته للموقف حتى الآن ، هذه النتائج هي :

(أ) يرجع النقص الواضح في كفاية الموظفين الى أن الأجور التي تدفع لهم منخفضة نسبيا ، وعلى ذلك فإن أى محاولة لدفع هؤلاء نبذل مجهود أكبر لا يمكن وأن تثمر الا اذا أبدت الادارة استعدادها لمنح زيادات في الأجور . وبطبيعة الحال لا يستطيع هو أن يعالج ذلك لان منح هذه الزيادات من اختصاص مجلس الادارة ولا يملك هو سوى أن يوصى بذلك الى رئيس مجلس الادارة الذي يستطيع وحده عرض الامر على المجلس .

(ب) تعتقد بعض الموظفين أن مؤهلاتهم وخبرتهم ستمكنهم من العثور على وظائف أفضل اذا ما قررت الشركة الاستغناء عن خدماتهم ، بينما يعتقد البعض الآخر أن العمل في حد ذاته ليس هدف وأنهم سيتركن العمل أن أجلا أو عاجلا بمجرد الزواج أو على أكثر تقدير بعد بضـع سنوات .

(ج) لا تستطيع الشركة أن تفصل أى موظفة فصلا تعسفيا اذ أن حقوق الموظف في الاستمرار في عمله مكفولة طالما أنه لم يرتكب الاخطاء التي توقعه تحت طائلة القانون .

(د) ايسر هناك أى علاج حاسم سريع للموقف ، الحل الوحيد هو الانتظار حتى تستقيل أغلبهن وبذلك يستطيع على حد تعبيره « التخلص من مشاكل مزمنة لا يحلها سوى الزمن » . ففى نظره لن يحل الأشكال 'لا اذا تخلصت الشركة من ٧٠ - ٨٠ من موظفات هذا القسم .

وقد بحث نائب المدير هذه النتائج على ضوء الثقافة العامة التي تتقنها حديثاً عندما حضر أحد الحلقات التدريبية في أحد معاهد الإدارة الأعمال ، فقد تذكر أنه كلف بمناقشة عدة حالات وقراءة عدة مقالات منشورة في أشهر مجلات إدارة الأعمال بالولايات المتحدة عن تصرفات الموظفين وسلوكهم داخل المنشأة والدوافع التي تدفعهم للعمل ، وبفحص المذكرات التي دونها عن هذه القراءات وجد أنها تشير الى وجود دوافع أخرى خلاف الأجر والتهديد بالفصل .

لذلك لم يوافق المدير على الرأي الذي حاول أن يشرحه للمدير العام له ويقتنعه به وهو أن معظم الموظفين سيتغيرون على مكاتبهم ويؤخرون الأعمال المطلوبة وسيهلون أداءها طالما أن مستقبلهم مؤمن وأ أن الشركة لا تستطيع الاستغناء عن خدماتهم ، فالطمأنينة في حد ذاتها تتيح لهم فرصة الكسل والتواكل .

أن قبول هذا الرأي معناه أن هناك أحد حلين : أن يتنافس عدد كبير من الانسخاص على عدد محدود من الوظائف ويحاول كل منهم أن يبذل أقصى جهد لاحتفاظ بوظيفته ، أو اعطاء الإدارة حرق الاستغناء خدمات أى موظف تثبت عدم كفاءته . وواضح أن من الصعب قبول الحل الأول إذ أن الدولة قد عبثت كل الجهود لخلق وظائف جديدة تحقيقاً للهدف الأكبر الذي رسمته وهو مضاعفة الدخل الإهلى في عشر سنوات . كذلك هناك استحالة مادية لقبول الحل الثاني لأن التشريعات العمالية فيها من الضمانات مايكفل تأديب كل من تثبت عدم كفاءته .

كذلك كان من المتعذر على نائب المدير العام أن يصدق المنطق القائل بأن الانخفاض النسبى في الأجور التي تدفع للموظفات هو السبب الحقيقي وراء مظاهر الإهمال الموجودة بقسم الحسابات ، فلم تحاول واحدة من الموظفات البحث عن عمل آخر أو ترك العمل خلال السنتين الماضيتين بالرغم من وجود فرص نلعمل في شركات التأمين التي أنشئت بعد صدور

القوانين الخاصة بتمصير شركات التأمين وإنشاء شركات جديدة مملوكة
برأس مال مصرى •

٢ - هناك من الأدلة ما تشير الى أن أنجر ليس هو العامل الرئيسى
وراء المشاكل التى يواجهها القسم ، فقد درس نائب المدير ملف الخدمة
لموظفتين فرحل إلى الحقائق التالية :

(أ) عينت السيدة - أمال ابراهيم فى قسم الحسابات بتاريخ
يوليو ١٩٥٦ فكلفت بالاشراف على دفتر الاستاذ - متزوجة وعمرها
٣١ سنة - حاصلة على شهادة التجارية الثانوية عام ١٩٥٤ - كانت تعمل
هذ هذ التاريخ بشركة الشرق للتأمين كاتبة على الآلة الكاتبة فى إدارة
الحسابات - شهد لها رؤساءها بالكفاءة وحسن الخلق وقد أشارت التقارير
الموجودة بالملف الى ذلك حتى يولية ١٩٥٧ ، اذ تغير سلوكها كبقية زملاءها
فبدأت تشاركهن جلسات وأهاديثن الخاصة أثناء العمل - تدفع لها
الشركة مرتب أعلى من زميلاتها بسبب خبرتها السابقة اذ أن لها مدة
خدمة سابقة لا تقل عن أربع سنوات فضلا عن أنها أثبتت وجودها بين
زميلاتها لدرجة أنهم يعتبرونها رئيسة الفعلية ، وعلى ذلك وصل المرتب
الذى تتقاضاه الآن الى مستوى يعادل المستوى الذى كان يمكن أن تصل
اليه فى أى شركة أخرى • وبالرغم من ذلك فان سلوكها لا يختلف الآن عن
باقى زميلاتها •

(ب) التحقت الآنسة - مديحة أحمد بخدمة الشركة فى سبتمبر
١٩٥٦ بعد أن تخرجت من مدرسة التجارة الثانوية فى يونية من نفس العام
وبذلك تكون هذه أول وظيفة شغلها فى حياتها • وفى خلال عام واحد
تحققت من اثنان العمل الذى كلفت به بحيث أصبح من المعروف أن كل
عمل منقن يتم بواسطتها • الا أنها أبدت فى مايو الماضى رغبتها فى ترك العمل
وتقرر تنفيذ ذلك خلال أربع وعشرون ساعة ، اذا عينت فى احدى الوظائف
الخالية بوزارة الصناعة ، وستتمكن من الحصول على أجر اجمالى يصل الى
١٥ جنيه فى الشهر (أجر أساسى ١٠ جنيه وأجر اضافى ٥ جنيه) فى حين

لا يزيد اجرها في الشركة عن ١٢ جنيه في الشهر ولم يحاول رئيس الحسابات أثناءها عن عزمها الا أنه بدأ يلومها على أنها لم تعطيه المدة الكافية لتعيين بديل لها ، كذلك تردد في ابداء أسفه لها وشعوره بأن زميلاتها سيفتقدونها فآثر ذلك في نفسها وخرجت من مكتبه والدموع تملأ عينها .

الا أنه لم يمض أسبوع على تركها الخدمة حتى عادت الى رئيس الحسابات طالبة الموافقة على اعادتها الى وظيفتها بالشركة اذ لم تستطيع الاستمرار في الوظيفة الحكومية لانها لا تحب عملها ، وغير راضية عن زميلاتها الجدد في العمل ، كما أن رئيسها الجديد شخص لا يطلق . ولما كان مدير الحسابات يعتقد أنها كانت من أحسن موظفات القسم فقد قرر اعادتها للخدمة . وبالرغم من أنه اتخذ هذا القرار بمجرد أن تقدمت بهذا الطلب الا أنه لم يظهر موافقته الا بعد أن توسلت اليه أن ساعدها واعتذرت عما ارتكبته من اخطاء ووعدت بأن تكون رزينة في تصرفاتها وأن تفكر جليا قبل اتخاذ أى قرار ، وبكت راجية أن تتاح لها فرصة أخرى للعمل في الشركة .

٣ - يعتمد القسم في ملأ الخلوات من الوظائف على خريجات التجارة المتوسطة ممن لم يسبق لهن العمل أى حديثي التخرج . وتدريب بسيط أمكن اعدادهن للقيام بالأعمال التي تتم داخل القسم بكفاية . فاذا لم تستطع اعدادهن الوصول الى المستوى المطلوب خلال فترة التدريب أوقفت الشركة اجراءات تعيينها اذ أن القانون يسمح بالاستغناء عن خدمات الموظف الجديد خلال فترة الاختبار واتي قد تصل الى ثلاث شهور والواقع أن كل الأعمال في القسم فيما عدا عمل أو اثنين — لا تتطلب مهارة خاصة او ذكاء من نوع خاص .

٤ - لم تعين الشركة رئيس مسئول لقسم الحسابات حتى يولية ١٩٥٧ وعلى ذلك فان معظم أعمال القسم كانت تتم بواسطة الموظفين دون اشراف ، أى دون وجود مراقب أو رئيس رسمي يراجع اعمالهم . التوصيات الوحيدة التي كن يتلقاها تأتي من المدير العام ، فاذا حدث

وزادت عن البوالص التي يراد انهاء عملياتها الحسابية في وقت معين طلب منهن اتمام هذه الأعمال في وقت محدد لأن أى تأخير معناه أن تفقد الشركة بعض عملائها • وكثيرا ما كان انجاز هذه الأعمال يتطلب أن تعمل جميع الموظفين بشكل متواصل وربما ساعات اضافية لمدة سبعة أيام • الا أنهم كن يحرصن على اتمامها قبل الميعاد ولذلك كن يعدن في المساء حتى يمكن من انجازها قبل الموعد بيوم أو يومين •

أما بالنسبة لتوزيع العمل على الموظفات ، فلم يكن هناك أى نظام ثابت يتبع بصفة منتظمة ، وعلى ذلك فقد يقوم المدير العام أو أحد نوابه أو السكرتير العام أو أقدم الموظفات وأكبرهن سنا (السيدة أمال ابراهيم) وعلى ذلك كان من الطبيعى أن تتلقى أى موظفة التائب أو التوبيخ من شخص خلاف الشخص الذى كلفها بالعمل • هذا الى جانب أن الشخص الذى يتولى توزيع الأعمال على الموظفات لا يتابع هذه الأعمال ليتعرف على ما اذا كانت قد تمت في مواعيدها وبالشكل المطلوب أم لا وعلى ذلك فان العمل الذى يمكن اتمامه في ثلاث أو أربع ساعات قد يستغرق يوما كاملا من وقت الموظفة نتيجة التعديلات التى تصدر من أى شخص مسئول كما تعذر الحكم على أداء الموظفات لأن الشخص الذى يحكم عادة مايكون غير الشخص الذى كلفهم بأداء العمل •

وبالرغم من الأستاذ أحمد جمعة يعتبر أقدم موظفى القسم إلا أنه يمين رئيسا له الا قريبا ، غير أن الشركة كانت تعتبره ، طوال الفترة الماضية المسئول الأول عن العمل بالقسم • وعندما التحق السيد / ابراهيم على (نائب المدير) بخدمة الشركة طرف بين الموظفين بأنه المساعد الأول للمدير العام ، وعلى ذلك كثيرا ما كلف بواسطة المدير بمهمة اعطاء الاوامر للموظفات • بتنفيذ الاجراءات التأديبية التى قد تتخذ ضد اهداهن • الا أن السيدة / أمال ابراهيم كثيرا ما شعرت بأنها تقوم بنفس المهمة فكثيرا ما حملتها الشركة بمسؤوليات من هذا النوع بالرغم من أنها لم تكلف بها بصفة رسمية •

٥ - جمع نائب المدير معلومات عن شخصية وثقافة رئيس الحسابات فوجد أنه تخرج من كلية التجارة - جامعة القاهرة عام ١٩٥١ وعمل رئيس حسابات شركة الدلتا للحديد ثم عرضت عليه شركة التأمينات المتحدة هذه الوظيفة وبمرتب يزيد ١٠ جنيهات عن الرتب الذي كان يتقاضاه . أما بالنسبة لشخصيته فهو طيب ، الا أنه يتكلم بصوت عال بحيث يسمع كلامه بواسطة كل شخص موجود في المكتب حتى الجالس في الطرف الآخر من الحجرة (١٠ × ٤ متر) . اذا اكتشف أن احدى الموظفين قد أخطأت يبادر الى توبيخها بأعلى صوته بحيث يسمع كل من في المكتب والسعاة الموجودين في الخارج كل كلمة قالها . وعندما نصحه نائب المدير بأن من مصلحته ألا يفقد أعصابه عند ملاحظة كل خطأ لأن ذلك يؤثر في حالته الصحية . أجاب بأنه يتظاهر بأنه غضب ويرفع صوته لأنه يعتقد أن هذا هو الأسلوب الأمثل لتوجيه النساء العاملات .

٦ - تختلف طبيعة وشخصية نائب مدير شؤون التأمين على الحوادث على شخصيتي كل من المدير العام ونائبه لشؤون التأمين على الحياة . فهو صغير السن ولا يزيد عمره عن عمر الموظفين بالقسم . كما أنه كان مهذباً ومؤدباً في معاملته مع جميع العاملين في الشركة ن أول ساعي الساعى حتى كبار الموظفين الذين يعطون معه . وقد شجع ذلك الموظفين على الالتجاء اليه لحل المشاكل التي يواجهونها محاولين بذلك تجنب الاتصال بكلا من المدير العام ونائبه لشؤون التأمين على الحياة . وتتضح صحة هذا الاستنتاج من المناقشة التالية التي تمت بينه وبين موظفتين جاعتا تعرضان عليه بعض مشاكل العمل .

الآنسة / هدى عمر : هل يمكن أن تقرأ لى بعض الكلمات الواردة في المذكرة التي تسلمتها من الدكتور اذ أن الخط غير واضح ؟

السيد / ابراهيم على: بكل سرور أعتقد أنى أجيد قراءة خطه .

الآنسة هدى عمر : آسفة لم أستطع سؤال الدكتور عز لأنى أعرف أنه مشغول وربما أعتقد أننى لو حاولت التعود على قراءة خطه • ولما كنت أعرف أنك اشتركت فى وضع هذه المذكرة فقد لجأت اليك • لقد حاولت قراءتها الا أن الجملة غير مفهومة على الاطلاق • أعتقد أنك تذكر المعنى الذى قصده الدكتور عز •

السيد / ابراهيم على: لا داعى للاسف فمن واجبى أن أساعد كل موظف على أداء عمله ، الا أن الواجب الا تترددى فى سؤال الدكتور عز فى المرات القادمة •

الآنسة / هدى عمر : أنت تعرف لماذا نتجنب الاتصال به •
الآنسة / لىلى أحمد : لقد كلفنى الدكتور عز بتفريغ هذه البيانات عن استحقاق بوالص الشهر الماضى ، الا أن بعضها غير واضح • هل تسمح لى بدقائق من وقتك لتوجيهى فى هذا الشأن •

السيد / ابراهيم على: اسمح لى أن أطلع عليها (يحاول قراءتها) •
آسف لم يسبق لى الاطلاع على مثل هذه البيانات وعلى ذلك لا أستطيع معاونتك ، ولذلك فمن رأىى وعلى ذلك لا أستطيع معاونتك ، ولذلك فمن رأىى أن تسألنى الدكتور عز •

الآنسة / لىلى أحمد : شكرا • أعتقد أننى سأحاول مرة أخرى ربما استطعت التعرف عليها •

٧ _ كانت علاقة الموظفين مع بعضهم طيبة للغاية ونشأت بينهم صداقات كثيرة خار العمل اذ يتزاورون عائليا ويحتفلن بكل مناسبة سعيدة تحدث لاحداهن ، كانت أقربها الاحتفال بزواج السيدة / أمال ابراهيم اذ حضرن جميعا الفرح وقدمن لها هدية جميلة باسم قسم

الحسابات وقد دعى الى الحفل المدير العام ونوابه ، فحضرها كل من نائبى المدير لشئون التأمين على الحياة ونائبه لشئون التأمين على الحوادث وتغلف عن الحضور المدير العام •

وبمراجعة هذه الحقائق وصل نائب المدير لشئون التأمين على الحوادث الى نتيجة تعتبر واضحة وطبيعية من وجهة نظره وهى أن المدير العام كان مخطئاً فى اعتقاده بأن السبب الحقيقى وراء ضعف مستوى الكفاية فى قسم الحسابات هو انخفاض معدلات الأجور وشعور الموظفين بأن وظائفهم مضمونة •

الا أن نائب المدير لشئون التأمين على الحوادث لم يكن قد توصل بعد للخطوات الواجب اتخاذها لعلاج المشاكل التى تواجهها الشركة فى قسم الحسابات •

المطلوب :

إذا كنت فى منصب نائب المدير لشئون التأمين على الحوادث فالمطلوب تحليل المعلومات السابقة واعداد تقرير يرفع للمدير العام متضمناً توصياتك لعلاج الموقف فى قسم الحسابات ؟ •

فهرس الكتاب

الصفحة

الجزء الاول : الاصول العلمية لادارة الافراد	٧
الباب الاول : مقدمة	٧
الباب الثانى : طرق قياس الانتاجية	١٩
الباب الثالث : العوامل المؤثرة على الانتاجية	٥٣
صعوبات القياس — مجالات التطبيق	٥٣
الباب الرابع : تحديد الانتاج المطلوب من العامل	٩٣
الباب الخامس : تخطيط القوى العاملة	٩٣
الفصل الاول : المفهوم العلمى لتخطيط القوى العاملة	١٤٢
الفصل الثانى : حصر — تحليل وتوصيف الوظائف	١٥٧
الفصل الثالث : تحديد الاعداد المطلوبة من كل نوع من الوظائف	١٩٥
الفصل الرابع : تحليل هيكل العمالة	٢١٩
الباب السادس : نظم الاجور فى المشروعات المصرية	٢١٩
الفصل الاول : تكلفة الاحور — الاجور والاسعار — مكونات الاجر	٢٨١
الفصل الثانى : خطوات اعداد ربط الاجر بالانتاج ومقومات نجاحه	٣٥٦
الباب السابع : تحديد الاجر الاساسى لكل وظيفة	٣٨٥
الباب الثامن : الزيارات الدورية فى الاجور — قياس الكفاءة كأساس للمعاوقات	٤١٥
الباب التاسع : اعداد سياسات الافراد والبرامج المنفذة لها	٤٤١
الباب العاشر : اختيار العاملين الحدد	٤٥١
الباب الحادى عشر : التخطيط للتدريب — متابعة تنفيذ البرامج وتقييمها	٤٨٧
الباب الثانى عشر : الترقية والنقل	٥١٣

الباب الثالث عشر : المحافظة على وقت العمل وممتلكات المشروع —

- ٥٢٩ اعداد وتنفيذ لوائح الخدمات
- ٥٤١ الباب الرابع عشر : اعداد التنظيم المشرف على مسئولين الامداد
- الباب الخامس عشر : ادارة العلاقات الانسانية
- ٥٥٧ الفصل الاول : رغبات العاملين وطرق تفكيرهم
- ٥٦٩ الفصل الثاني : دوافع العمل
- ٥٩١ الفصل الثالث : مقاومة التغيرات في نظام العمل
- ٦٠١ الفصل الرابع : وسائل الاتصال بين الادارة والعمال
- الفصل الخامس : اثر العلاقات الانسانية على تشكيل التنظيم
- ٦١٥ الداحلى للمشروع

الجزء الثانى : حالات ونماذج تطبيقية

- ٦٣٦ شركة النصر للتجارة الداخلية
- ٦٥٨ الشركة القومية للغزل والنسيج
- ٦٧٣ الشركة العامة للتجارة الخارجية
- ٦٩٠ شركة الصاج المصرية
- ٧٠٨ شركة مصر لمنتجات الالبان
- ٧٣٩ الشركة المصرية لانتاج البترول
- ٧٤٣ الشركة العامة للانشاءات الكهربائية
- ٧٥٦ شركة التأمينات المتحدة



مكتبة
الملك

Bibliotheca Alexandrina



0687575